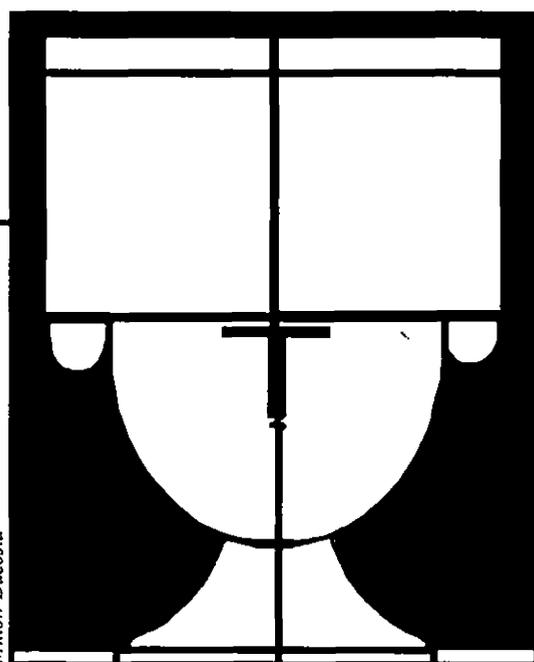


AS ONGS E A REALIDADE BRASILEIRA - 8



Milton Dacosta

Uma Política de Comunicação
Para as ONGs

SERVIÇO ALEMÃO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA E SOCIAL
DEUTSCHER ENTWICKLUNGSDIENST

Rua Joaquim Felipe, 101, CEP: 50050-340 - Cx. P. 1655 - CEP: 50001-970
Fones: (081)221-3064 - 221.0075 - FAX: (081)222.1959 - Recife-PE - Brasil



1. O Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social (SACTES) ou, em alemão, DED (Deutscher Entwicklungsdienst), é um órgão de cooperação internacional da República Federal da Alemanha (RFA), que atua na área técnica e social, com sede em Berlim, e tem a forma jurídica de uma sociedade mista, formada pelo Estado alemão (sócio majoritário) e por organizações não-governamentais alemãs (sócios minoritários). É financiado pelo Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento da RFA.

2. Objetivos

- Colocar, nos países com os quais mantém acordos bilaterais, pessoal técnico e profissional devidamente qualificados à disposição de instituições, tanto governamentais como não-governamentais, em projetos de desenvolvimento e conceder pequenos financiamentos a organizações não-governamentais (ONG's), para assim contribuir para o melhoramento das condições de vida da população;

- Proporcionar a técnicos e profissionais alemães uma oportunidade para por em prática sua experiência profissional dentro de um contexto sociocultural novo, ampliando destarte, sua consciência do mundo e induzindo-os a considerar e defender, depois de regressarem à Alemanha, os interesses dos países em desenvolvimento.

DEMO

CENTRO LUIZ FREIRE - CENTRO JOSUÉ DE CASTRO - FASE - CENTRO DOM HELDER CÂMARA - SACTES

DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E METODOLOGIAS
DE TRABALHO EM ONG'S NO NORDESTE

RUA 27 de JANEIRO, 180, CARMO - CEP: 53020-020, OLINDA-PE - FONE (081) 429-3141/fax (081) 429-4881

O projeto DEMO é um trabalho desenvolvido em parceria por seis entidades: Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social (Sactes), Centro Josué de Castro, Centro Luiz Freire, Fase, Etapas e Cendhec. O projeto visa realizar uma investigação participativa sobre concepções/procedimentos institucionais e metodologias de trabalho utilizadas por ONG's, buscando identificar, na prática dessas organizações, elementos que possibilitem a construção de modelos institucionais e metodológicos mais adequados às suas necessidades e perfil atual.

O DEMO tem os seguintes objetivos:

- Elaborar um diagnóstico sobre os processo de transformação do perfil de ONG's;
- Analisar e sistematizar modelos de gestão e metodologias de trabalho utilizados e/ou experimentados em ONG's e,
- Implementar uma estratégia para formação em metodologias participativas e capacitação gerencial de técnicos de ONG's.

O DEMO iniciou suas atividades em janeiro de 1995 e o seu trabalho tem duração prevista para dois anos.

Grupo Responsável: Evanildo Barbosa da Silva (FASE), Lúcia Pontes (Centro Josué de Castro), Margarida Bosch, Valéria Nepomuceno (CENDHEC), Neide Silva (ETAPAS), Vando Nogueira (Centro Luiz Freire). **Grupo Executivo:** Cléyde Souza, Hans (Pepi) Schwicgert, Paulo Menezes, Rosalira Oliveira.

ABONG

Programa de Desenvolvimento
Institucional das Ongs

Rua Dr. Renato Paes de Barros, 684, São Paulo SP-Cep 04530-001 - Tel.: (011) 829-9102-Fax (011) 822-6604

Fundada em agosto de 1991, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), fruto de diálogos e articulações abertas entre várias Ong's objetiva representar e promover o intercâmbio entre as Ong's empenhadas no fortalecimento da cidadania, na expansão dos direitos fundamentais e na consolidação da democracia.

A ABONG reúne atualmente mais de 230 associadas e está organizada em cinco regionais: norte, nordeste, sudeste, sul e centro-oeste.

Seus principais objetivos são:

1. Constituir foros de debates e grupos de trabalho para o aprofundamento de temas importantes da realidade nacional e da cooperação internacional;
2. Servir de veículo de expressão, em níveis nacional e internacional, de opiniões, contribuições, propostas e alternativas das Ong's frente à problemática do desenvolvimento da sociedade brasileira;
3. Animar a coordenação nacional, regional e especializada entre as Ong's;
4. Estimular o diálogo e a cooperação com Ong's em nível internacional e a informação sobre a atuação de agências governamentais e multilaterais de desenvolvimento;
5. Defender os interesses comuns de suas associadas, representando esses interesses perante a opinião pública e o Estado;
6. Facilitar a orientação e defesa legal de suas associadas.

Apresentação

A democratização da nossa sociedade, a construção da cidadania enquanto um processo contínuo de aquisição de novos direitos, são desafios que requerem, com os avanços dos meios de comunicação, uma capacidade cada vez maior dos movimentos sociais e entidades comprometidas com a luta democrática — entre elas as ONGs — em comunicar-se amplamente com a opinião pública.

Nos últimos anos, as ONGs têm se constituído como atores coletivos presentes no cenário público. Têm sido questionadas, criticadas, consultadas, sobre uma ampla gama de assuntos que envolvem a qualidade de vida e os direitos de cidadania. Mas é preciso reconhecer que muitas destas ONGs não possuem ainda um conhecimento e uma capacitação na área da comunicação para responderem às demandas que a sociedade como um todo tem apresentado.

Fruto desse processo de legitimação enquanto atores coletivos, as ONGs têm também que tornar cada vez mais conhecidos os seus trabalhos, colocando-se como entidades privadas, sem fins lucrativos, porém, de interesse público. Essa postura requer uma transparência cada vez maior, elemento importantíssimo para buscar a solidariedade e a parceria junto a outros atores coletivos em seus projetos, programas e campanhas.

Neste *Caderno*, Fernando Sá, professor do Departamento de Comunicação da PUC do Rio de Janeiro, analisa temas importantes ligados à capacidade das ONGs desenvolverem políticas de comunicação. A partir de conceitos extraídos da área de Marketing e Administração, Fernando Sá formula propostas para um planejamento estratégico de políticas de comunicação para as ONGs. Além disso, este *Caderno* traz também o documento “Bases de um Programa para a Democratização da Comunicação no Brasil”, elaborado em 1994 pelo Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação.

Este *Caderno* se propõe a oferecer subsídios para um debate e um processo de capacitação das ONGs, a fim de obter um melhor desempenho em suas políticas de comunicação e assim desempenhar com mais desenvoltura o papel de atores coletivos na sua relação com a opinião pública.

Continuando um programa de ação conjunta na área de capacitação, este *Caderno* é uma produção do Projeto Demo/ABONG, uma parceria que tem se mostrado extremamente rica e vantajosa para o conjunto das ONGs associadas à ABONG e tem também beneficiado lideranças populares e outras ONGs. Renovamos nossos agradecimentos ao SAC-TES/DED e às demais entidades envolvidas no Projeto Demo.

Índice

INTRODUÇÃO	7
<i>Sem açúcar e sem afeto</i>	9
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO NAS ONGS	17
ANEXO BASES DE UM PROGRAMA PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO BRASIL	25

Uma Política de Comunicação Para as Ongs

FERNANDO SÁ

Professor do Departamento de Comunicação Social
da PUC-Rio e da Faculdade de Comunicação e
Turismo Hélio Alonso (Facha),
diretor da agência de criação e produção *A 4 Mãos e*
ex-coordenador da Área de Comunicação do Ibase.

Uma Política de Comunicação Para as Ongs

FERNANDO SA

Introdução

Hoje, estamos assistindo ao redirecionamento das chamadas sociedades industriais. Ao mesmo tempo, estamos sendo envolvidos por um estágio posterior à mera industrialização, onde o universo produtivo das fábricas começa a ser gerido pelas ações determinadas pela comunicação e pela informação. Essa nova ordem social nos aponta para a emergência de sociedades pós-industriais, onde os atores vinculados a essas estratégias em ascensão passam a ter papel preponderante na organização das novas sociedades.

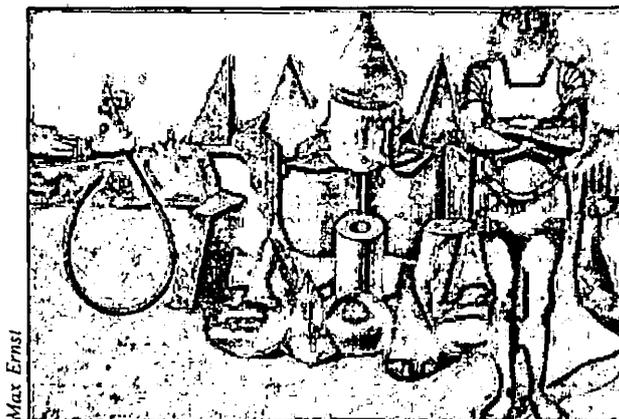
Quais seriam as dimensões de uma sociedade pós-industrial? Do ponto de vista econômico, experimentaríamos a transformação de uma estrutura marcada pela produção de mercadorias para outra onde o preponderante seria a produção de serviços. Passaria a existir, portanto, a predominância das categorias profissionais e técnicas, pelo simples fato de controlarem

o princípio que organiza essa nova sociedade: o conhecimento técnico, que é fonte de inovação e de poder planejador. Nessas sociedades, os temas fundamentais são a racionalidade, o planejamento e a previsão, que constituem, em suma, os sinais característicos da era tecnocrática. O domínio tecnológico passa a ter importância vital nessa sociedade cuja marca será a aplicação de técnicas científicas à produção de bens.

Os chamados setores terciários da atividade social, como educação,

consumo e informação assumem destaque na hierarquia social. O sistema de produção de bens passa a ter como referência os processos de circulação da informação, característicos das trocas comunicacionais. A produção fabril, própria do século XIX, é posta de cabeça para baixo com essa nova realidade: passa a ocupar mais um lugar no conjunto de papéis determinados pelos veículos de comunicação contemporâneos, voltados indistintamente para o objetivo final de realizar o consumo.

Atualmente, já podemos dizer que o conflito transcende a fábrica. É nos meios de comunicação de massa — quanto mais massificado melhor, preferencialmente na televisão — que a luta se realiza, encenada e simulada segundo os interesses que determinam as edições dos telejornais, que recompõem



Max Ernst

os fatos como espetáculos, de acordo com o lugar reservado aos veículos de comunicação.

Hoje, os ganhos salariais obtidos por vitórias nos conflitos trabalhistas implicam uma inserção maior na esfera do consumo. Em países como o Brasil, por exemplo, isso significa a sutil ascensão para um nível mais dilacerante de miséria, onde deixa de ser importante a posse dos meios de produção para ser fundamental a posse de aparelhos de recepção eletrônica que, por sua vez, vão permitir ao seu proprietário a sensação de propriedade simulada e fantasmática da sociedade, oferecida enquanto desfile e sedução.

Segundo essa nova lógica social, efetivamente fascinante é o indivíduo ter aumentado o seu poder aquisitivo, ou seja, sua capacidade de consumir. A sociedade passa a ser um vasto mercado, onde tudo é concentrado segundo o código monetário, por sua vez converso às regras de mercantilização.

Assim como o sistema bancário "democratizou" a expansão do capitalismo, a criação de grandes redes mundiais de veículos de comunicação de massa permitiu, de forma imperceptível, a reprodução ideológica desse mesmo sistema.

A indústria cultural, produtora de bens simbólicos, aliada aos grandes aparelhos de dominação e reprodução do Estado (escolas, família, igrejas etc.) seleciona mensagens e reproduz valores sociais

camuflada pelo mito da imparcialidade (notícia, fato, verdade) para uma grande massa de receptores desorganizada, isolada e avessa à lógica que determina a atuação desses veículos. Essa situação dificulta a resposta crítica individual ou coletiva dos receptores à violação cultural que lhes é imposta diariamente. É como se a grande massa de receptores estivesse sendo constantemente vigiada por quem indica e pauta seus valores sócio-culturais, sem a menor possibilidade de saber como eles são observados e controlados.

“Hoje, as maiores empresas do mundo investem em informação e se utilizam dos veículos de comunicação para oferecer seus produtos ao consumo ou investir na indústria do entretenimento”

Isso se dá de forma tão sofisticada que basta que instalemos em nossas casas aparelhos de recepção eletrônica ou leiamos, com certa regularidade, jornais e revistas financiados pelo *establishment* para que o controle se exerça sobre nós, por nossa livre e espontânea vontade, segundo os interesses dos grandes grupos empresariais que dominam esses veículos.

Elementos fundamentais para o sucesso estratégico das sociedades

pós-industriais, os grandes conglomerados empresariais que atuam nos setores de informação e/ou comunicação estão disseminados em escala mundial. Hoje, as maiores empresas do mundo investem em informação, isto é, bancos de dados, análises privilegiadas e confidenciais etc., e todas elas se utilizam dos veículos de comunicação de massa para oferecer os seus produtos ao consumo ou para investir no que é chamado de indústria do entretenimento. Apenas como exercício intelectual, sugiro o esforço de se tentar imaginar o que seria do capitalismo, hoje, sem o apoio das técnicas da publicidade.

Aqui, é bom que se faça uma distinção entre informação e comunicação. Na era das transformações globais, informação é toda elaboração privilegiada que permita a tomada de decisões, seja ela empresarial, estatal ou institucional. Por motivos óbvios, dificilmente uma informação com essas características é comunicada. A indústria da comunicação, por sua vez, é encarada como uma grande vitrine onde as empresas e o Estado se ajustam para auferir lucros crescentes em três momentos:

1. lucro com a oferta e venda dos seus produtos no espaço publicitário, induzindo a sociedade ao consumo imediato de bens e serviços;
2. lucro político e ideológico ao reproduzir ali as normas e valores sociais, culturais e políticos que lhes interessam manter ou modificar;

3. lucro operacional, na medida em que a indústria da comunicação voltada para o lazer e o entretenimento propicia melhor e mais eficiente reprodução do trabalho. É bom que se observe que essa indústria, para se reproduzir enquanto tal, se alimenta do

novo como camuflagem ideológica e como lógica empresarial. Funciona como verdadeiro avestruz, capaz de engolir e digerir qualquer manifestação, por mais irreverente e contestadora que seja, para transformá-la e devolvê-la como produto, ao mesmo

tempo que reforça sua imagem de imparcialidade.

Nesta breve introdução tentamos situar a discussão criando um campo de idéias onde essa reflexão possa ter prosseguimento.

Sem Açúcar e Sem Afeto

Como não poderia deixar de ser, a indústria da comunicação no Brasil funciona conforme o modelo autoritário que a concebeu. Nos seus 60 anos de existência, a radiodifusão brasileira evoluiu de forma impressionante e passou a ter uma função determinante na vida política e cultural do país. Desde a década de 30, prevalece, no rádio, o caráter comercial. As rádios-sociedades e as rádios-clubes, inicialmente instaladas por aficionados e entidades sem fins lucrativos, foram cedendo lugar às emissoras privadas, com finalidades comerciais.

O rádio dominou a comunicação até o início da década de 60. Apesar de a televisão ter surgido em 1950, só em meados da década de 60 ultrapassou economicamente os demais veículos na captação de verbas publicitárias. Atualmente, por absorver mais de 60% do mercado publicitário, a televisão passou a se constituir em veículo determinante na organização do mercado e dos sistemas de comunicação no Brasil.

No entanto, esse processo não se deu de forma natural ou gratuita.

“Foi através da barganha política e do exercício imoral da competência executiva que foi construído um gigantesco sistema de emissoras de rádio e televisão, desvirtuando o sentido público da radiodifusão no Brasil ”

Coincide com os 21 anos de regime militar a acelerada evolução tecnológica dos meios de comunicação de massa, especialmente do rádio e da televisão. Os meios de comunicação, nesse período, tanto refletem como induzem a chamada modernização conservadora da economia e do sistema produtivo. A ampla expansão e disseminação das emissoras de rádio e televisão refletiu o sentido estratégico que foi convenientemente percebido e atribuído à comunicação de massa pelos governos militares de triste e recente memória.

De 1963 a 1984, o número de emissoras de rádio — consideran-

do as duas principais modalidades, AM e FM — cresceu de 711 para 1.669. Isto é, em 20 anos, foi mais do que duplicado o parque de emissoras instalado em 44 anos (de 1919 a 1963). No mesmo período, o número de emissoras de televisão passou de 41 para 134, isto é, quase triplicou. Essa expansão, entretanto, foi acompanhada pela concentração. Das atuais 196 emissoras — além das quatro líderes entre as redes comerciais (Globo, SBT, Manchete e Bandeirantes) —, apenas outras oito emissoras utilizam os sistemas de satélite na condição de geradoras. Isto é, no plano nacional, mais de 95% dessas emissoras, de fato, são simples retransmissoras.

Verificam-se, também, alterações estruturais no mercado de comunicação: desde o início da década de 60, a televisão passou a concentrar a absorção de verbas publicitárias. De 1960 a 1988, a participação da televisão cresceu de 9% para 60,9%, reduzindo a participação do rádio de 24% para 6,6% e dos jornais de 39% para 15,9%, na divisão dessas verbas.

Essa lógica da concentração e da exclusão encontrou amplo

respaldo na legislação de radiodifusão já existente. Os beneficiados pelas outorgas de concessões e permissões de emissoras de rádio e televisão passaram a ser, principalmente, os “sócios” econômicos, políticos e ideológicos da ditadura militar. As concessões e permissões distribuídas, graças ao poder autoritário desfrutado pelo presidente da República, foram objeto de toda espécie de barganha política e transformadas em instrumentos de cooptação ou mesmo de negócios escusos envolvendo benefícios e privilégios oficiais.

Um exemplo escandaloso, documentado pelo próprio Ministério das Comunicações, foi o aumento de potência de emissoras, autorizado entre 1974 e 1979, com a implementação do novo Plano Básico de Distribuição de Frequências em Onda Média. Em virtude desse Plano, o somatório de potência das emissoras AM no Brasil cresceu de cerca de 2 mil kw para quase 7 mil kw, envolvendo um aumento de mais de 250%. No entanto, do total ampliado, nada menos que 3.550 kw beneficiaram apenas 44 emissoras. Com isso, menos de 5% das emissoras de rádio passaram a deter mais de 50% da potência instalada no país.

Terminado o período de tutela militar, os setores democráticos da sociedade brasileira tinham a esperança de que essa prática fosse reconsiderada por aqueles que tinham a responsabilidade de gerir

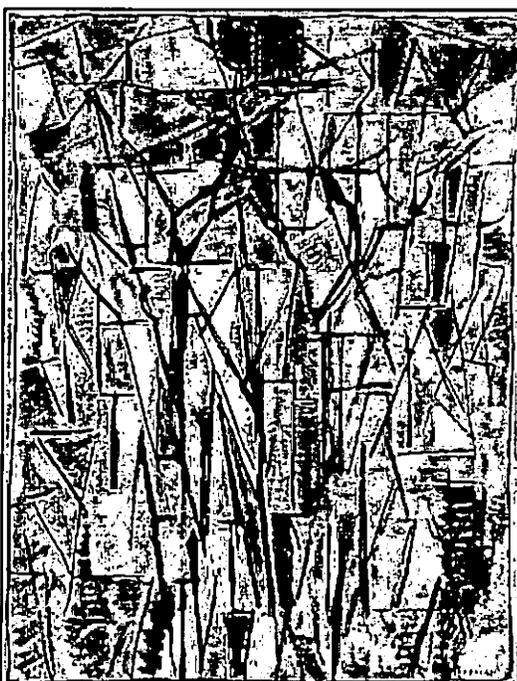
a chamada transição democrática. No entanto, não foi o que se viu.

Enquanto na Constituinte os “lobbies” manobrados pelas grandes empresas de comunicação afirmavam seus interesses, o governo José Sarney disputava arduamente cinco anos de mandato. Para assegurar essa conquista defendia, também, o presidencialismo como forma de governo. Atingiu seu objetivo, em boa medida, graças à utilização das concessões e permissões de emissoras de radiodifusão como moeda de troca política. Sarney foi o presidente que mais distribuiu emissoras e usufruiu desse poder de uma forma sem precedentes, utilizando-o intensamente até as últimas horas em que teve a competência de, arbitrariamente, outorgar concessões e permissões.

Antes de Sarney, o campeão de outorgas havia sido o general João Figueiredo que, de 1979 a 1985, outorgara 634 concessões e permissões de emissoras de rádio e televisão. Sarney, em três anos, de 1985 a 1988, outorgou 1.028 concessões e permissões. Desse total, 60% foi distribuído durante o período crítico de disputa na Constituinte. Já sabendo que a nova Constituição lhe tiraria esse poder, Sarney acelerou a distribuição de outorgas: em apenas 35 dias, do início de setembro até 5 de outubro de 1988, dia da promulgação da Constituição, Sarney despachou mais de 282 outorgas, quase 30% do total concedido durante o seu governo.

Com essa distribuição indiscriminada de outorgas, o ex-presidente Sarney praticamente consumiu todas as frequências e canais tecnicamente viáveis no país. Ao terminar o arbítrio pleno do Executivo sobre as concessões e permissões, Sarney havia ocupado cerca de 85% da totalidade das frequências e canais disponíveis, esgotando praticamente o espectro nas capitais e grandes cidades.

Foi dessa forma, através da barganha política, de negociações e do exercício imoral da competência executiva, que foi construído um gigantesco sistema de emissoras de rádio e televisão, premiando os setores conserva-



Piet Mondrian

dores, que deram sustentação política aos governos militares, negociaram concessões e permisões e desvirtuaram o sentido público da radiodifusão no Brasil. Esse quadro evidencia a necessidade de um projeto político dos setores democráticos da sociedade brasileira, para enfrentar os

problemas da falta de democracia no sistema de comunicação no Brasil, além da importância do esforço para se repensar a relevância estratégica dessa democratização. Isso só se conseguirá com uma atitude competente e ofensiva, para recuperar o atraso em que nos encontramos: seja defendendo

um projeto e empreendendo, no plano institucional, uma luta sem tréguas para reestruturar o modelo vigente, seja também ousando, através de iniciativas que habilitem os diversos atores da sociedade civil à disputa pela comunicação, hoje e na democracia que queremos construir (ver Anexo).

Uma Proposta Para as Ongs

As ONGs que têm como campo específico de trabalho a atuação sobre a realidade brasileira, nos seus mais diversos níveis, ainda mostram certa timidez quando se trata de refletir sobre a importância estratégica do papel da comunicação no processo de transformação da sociedade brasileira. Embora algumas instituições contemplem aqui e ali, através de medidas pontuais, iniciativas nesse campo, ainda há muito o que fazer para nos habilitarmos a disputar esse espaço político privilegiado.

Lutar pela democratização da nossa sociedade sem empreender uma luta estratégica e sistemática para democratizar o sistema complexo de comunicação que está aí montado é tarefa vã. A grande maioria das ONGs surgiu durante a luta de resistência contra a ditadura militar e foi criada a partir das igrejas e dos partidos políticos de orientação marxista, dois setores da sociedade civil que sempre tiveram grande dificuldade para refletir sobre a interdisciplinaridade que envolve todo o processo de comunicação.

Durante a ditadura, era praticamente impossível se pensar no

“Teremos que criar
uma política de
relacionamento com os
meios de comunicação de
massa, que, apesar
de suas origens
político-empresariais,
não formam um
bloco inflexível”

acesso aos meios de comunicação de massa — esse era um mundo fora de cogitações. Os partidos de esquerda, por sua vez, sempre enfrentaram resistências para acrescentar às suas análises de economia política as questões mais sutis da significação, cultura, psicanálise e psicologia social. Já as igrejas, principalmente a católica, sempre careceram de projetos mais ousados nessa área. Como consequência, a maioria das ONGs, dirigida por quadros oriundos

dessas instituições, demorou muito para identificar o sistema de comunicação social implantado no Brasil como importante ator do nosso processo político. Diríamos que só depois da crise desencadeada com o resultado das eleições presidenciais de 1989 a mídia passou a ser objeto de reflexão política. Até esse momento, era apenas mais uma atividade que se desenvolvia de acordo com as possibilidades institucionais.

O relacionamento com os veículos estabelecidos se dava — e em muitos casos ainda se dá — através de uma prática oportunista de ambos os lados, ou então se caracterizava pela denúncia de manipulação ou pela lamentação em torno da falta de espaço ou da insensibilidade dos meios para as questões sociais. Ora, todas essas questões são relevantes, mas pressupõem uma total ingenuidade, pela falta de clareza sobre o verdadeiro lugar da mídia e o papel que ela desempenha nesse emaranhado cenário político nacional e internacional. Como Pollyana, diríamos que antes tarde do que nunca, mas certamente teremos

que fazer um enorme esforço para tentar recuperar o tempo perdido e sermos capazes de acumular forças e desenvolver uma estratégia para as ONGs atuarem com eficiência política nessa área. Acreditamos que esse esforço inicial passa, no mínimo e obrigatoriamente, por cinco pontos básicos:

1. Criar uma política de relacionamento com a mídia. Apesar de ter suas origens nas práticas político-empresariais já descritas, os meios de comunicação não formam um bloco inflexível. É possível criar canais permanentes de diálogo com esse setor a partir de relações criadas ao longo do tempo. Afinal, para grande parte da mídia, sua mercadoria é notícia e análise e as ONGs podem se transformar em fontes permanentes de consulta e/ou fornecedoras de notícias para esses veículos;

2. Criar uma política de capacitação interna, para que os quadros das ONGs se habilitem a produzir materiais de comunicação capazes de possuir forma e conteúdo profissionais. Temos que repetir o óbvio: a luta pela comunicação

(disputa de leitor, ouvinte ou telespectador) é “briga de cachorro grande”, não adianta investir nessa área sem profissionais habilitados. Aqui, não cabem amadorismos, seja para produzir o folheto, seja para fazer um programa para a TV, pois esse tipo de atitude redundará em desperdício de recursos escassos sem qualquer retorno. Ou pior, com o retorno da frustração e da sensação de ineficiência;

3. Criar uma política para abrir espaços democráticos na mídia, onde a sociedade civil possa passar o seu recado. Lutar pela criação de canais alternativos aos das grandes empresas, com o objetivo de contribuir para que amplos setores da sociedade, hoje marginalizados, possam ser incorporados de fato à vida política, econômica e cultural do país. Sem a democratização da comunicação, isso não se dará;

4. Desenvolver espaços de experimentação para criar estratégias de linguagem e formatação de produtos que tenham como referência a sociedade civil e não os interesses comerciais e políticos

das grandes empresas ou dos veículos administrados pelo Estado. Como vimos, ainda não tivemos essa experiência no Brasil e precisaremos enfrentar o desafio de criar produtos de comunicação que estimulem a reflexão crítica dos seus receptores, que informem e formem segundo o objetivo de desenvolver uma consciência democrática. Inventar produtos de comunicação no Brasil que disputem audiência, mas que tratem os receptores como cidadãos e não como massa;

5. Criar uma imagem de positividade para as organizações não-governamentais. Na imensa maioria dos casos, as ONGs se definem pela negatividade, ou seja, não-governamental, sem vínculo religioso, sem fins lucrativos etc. etc. É preciso definir claramente os objetivos de cada organização e assumir a sua positividade. O que se quer, para quem e de que maneira? Enquanto isso não for realizado, dificilmente criaremos um lugar próprio, um perfil definido que sirva como referência e legitime o nosso discurso para o conjunto da população.

Um desafio para o próximo milênio

Vamos tentar emprestar à atividade de comunicação das ONGs algumas das qualidades que essas organizações dizem ser característica diferenciadora da sua ação política, mas que raramente aparecem nos seus

produtos de comunicação. Tomaremos emprestados do escritor italiano Ítalo Calvino as qualidades e os valores para a produção literária por ele desenvolvidos no seu livro “Seis Propostas para o Próximo Milênio”, publicado pela

Companhia das Letras, e as associaremos a uma atividade mais abrangente, que envolveria o campo de comunicação. Sabemos que estamos longe da originalidade, mas o que nos consola é ficar em tão boa companhia.

Leveza.

Ao falar de leveza, Calvino diz ser necessário que se faça uma oposição entre peso-leveza, e o seu argumento é a favor da leveza.

Cada ramo da ciência, em nossa época, parece querer demonstrar-nos que o mundo repousa sobre entidades sutilíssimas — tais as mensagens do DNA, os impulsos neurônicos, os *quarks*, os neutrinos que vagam pelo espaço desde o começo dos tempos...

Em seguida vem a informática. É verdade que o *software* não poderia exercer seu poder sem o peso do *hardware*; mas é ele que comanda e age sobre o mundo exterior e sobre as máquinas, que existem apenas em função dele, desenvolvendo-se de modo a elaborar programas de complexidade cada vez mais crescente.

A segunda revolução industrial, diferentemente da primeira, não oferece imagens esmagadoras como prensas de laminadores ou rios de aço, mas se apresenta como bits de um fluxo de informação que corre pelos circuitos sob a forma de impulsos eletrônicos. As máquinas de metal continuam a existir, mas obedientes aos bits sem peso.

Uma ONG, para entrar no próximo milênio, obrigatoriamente terá que contrapor leveza-peso na escolha de seus produtos de comunicação; estar atenta ao pesadume, à inércia, à opacidade — qualidades que se aderem imediatamente a qualquer produto quando seu autor não encontra um meio de fugir delas.

A opção pela leveza do pensamento não deve ser o desvio da superficialidade ou da frivolidade, ao contrário, deve fazer a frivolidade parecer pesada e opaca. A leveza está associada à precisão e à

“Qualquer produto de comunicação é uma cadeia de acontecimentos que começa no autor e termina no receptor, e cada elo dessa cadeia é importante e deve ser acompanhado atentamente”

determinação, e nunca ao que é vago ou aleatório. O poeta Paul Valéry foi quem disse: “É preciso ser leve como o pássaro, e não como a pluma”.

O setor de comunicação de uma ONG deve estar atento às armadilhas da cultura de massa, mas não pode estar descolado do seu tempo. Qualquer produto de comunicação é uma cadeia de acontecimentos que começa no autor e termina no receptor, cada elo desta cadeia é importante e deve ser acompanhado atentamente.

Em cada uma dessas etapas — da escolha do tema à orientação dos distribuidores sobre o conteúdo daquele trabalho —, “é preciso ser leve como o pássaro, e não como a pluma”.

Rapidez.

Calvino começa com uma lenda chinesa. Entre as múltiplas virtudes de Chuang-Tsé estava a habilidade para desenhar. O rei pediu-lhe que desenhasse um caranguejo. Chuang-Tsé disse que para fazê-lo precisaria de cinco anos e uma casa com doze empregados. Passados cinco anos, não havia sequer começado o desenho. “Preciso de outros cinco anos”, disse Chuang-Tsé. O rei concordou. Ao completar o décimo ano, Chuang-Tsé pegou o pincel e, num instante, com um único gesto, desenhou um caranguejo, o mais perfeito caranguejo que jamais se viu.

O setor de comunicação de uma ONG precisa estar sempre à frente da sua realidade, e cada decisão de produzir ou não um determinado trabalho será avaliada pela capacidade de planejar com os olhos voltados para o futuro. O hoje é fundamental para dar sentido àquilo que foi escolhido, planejado e executado tempos atrás, mas apenas isso. Sob o ponto de vista da comunicação, o hoje é antiguidade.

Exatidão.

Segundo Calvino, precisão, para os antigos egípcios, era simbolizada por uma pluma que servia de peso dos pratos da balança em que se pesavam as almas. Essa pluma levíssima tinha o nome de *Maat*, deusa da balança. A escolha de uma estratégia de comunicação deve obedecer o hieróglifo de *Maat*, isto é, seguir um ritual no qual vários atores devem estar em harmonia: texto, roteiro, autor,

forma, tema, público, comercialização, localização, custos e linha política da instituição.

De nada adianta mandar imprimir um belíssimo livro, de um bom autor, a custo baixo, se esse texto, por exemplo, não é adequado ao público atingido pela instituição que patrocina a publicação. Nesse caso, para evitar desconfortos, deve-se contar com recursos como conselho editorial, leitores especializados, consultas ao setor comercial, contatos com livreiros etc.

O pior que pode acontecer a um setor que coordene a atividade de comunicação de qualquer instituição é verificar o seu portfólio de produção, ao final de alguns anos de atividade, e não perceber nitidamente sua opção editorial.

Por outro lado, grosso modo, uma linha editorial nítida não precisa ser necessariamente limitada. Uma entidade voltada para os interesses da sociedade civil deve ter os seus temas centrais como diretriz e divulgá-los da forma mais diversa possível.

Visibilidade.

Calvino nos faz refletir sobre o futuro reservado à imaginação individual nessa que se convencionou chamar a “civilização da imagem”. O poder de evocar imagens continuará a desenvolver-se numa humanidade cada vez mais inundada pelo dilúvio das imagens pré-fabricadas? Antigamente, a memória visual de um indivíduo estava limitada ao patrimônio de suas experiências diretas e a um reduzido repertório de imagens

refletidas pela cultura; a possibilidade de dar forma a mitos pessoais nascia do modo pelo qual os fragmentos dessa memória se combinavam entre si em abordagens inesperadas e sugestivas.

Hoje, somos bombardeados por uma tal quantidade de imagens que chegamos até a não distinguir mais a experiência direta daquilo que vimos há poucos segundos na televisão. Em nossa memória se

“É necessário que se dê atenção à visibilidade — nome, logotipo, programação visual, promoção, inserção na mídia —, de tal forma que o seu produto seja identificado como o da sua instituição”

depositam, por estratos sucessivos, mil estilhaços de imagens, semelhantes a um depósito de lixo, em que cada vez é menos provável que uma delas adquira relevo.

Mais uma vez um valor usado por Calvino nos estimula a pensar em nossas ONGs. Num mundo subjogado pela lógica comunicacional, é necessário que se dê atenção particular a tudo o que se possa chamar de visibilidade — nome, logotipo, programação visual, divulgação, promoção, inserção na mídia —, de tal forma que, à dis-

tância e em meio a outra dezena de produtos, o seu seja identificado como o da sua instituição e não de outra ou, pior, de outra qualquer.

Multiplicidade.

Mais uma vez, queremos deixar claro que uma linha definida não é responsável por uma atividade de comunicação pobre e limitada. Gramsci, quando se referia à atividade intelectual do partido e tratava da questão editorial, dizia que o melhor modelo que ele conhecia era o das editoras católicas. Embora sempre tratassem da mesma temática, produziam livros que alimentavam toda sorte de espíritos, de 8 a 80 anos.

É assim que vemos uma atividade de comunicação que contemple as questões da cidadania e dos direitos humanos. Os temas, tais como democracia, cor, idade, gênero, participação, trabalho, diversidade, liberdade etc., podem e devem ser tratados com engenho e arte por todos os meios de comunicação e em diversos formatos. Caso contrário, estaremos contrapondo a unicidade à multiplicidade, o peso à leveza.

Consistência.

Instituições que pretendam atuar como atores políticos precisam ter uma inserção social clara, definida e visível. No caso das ONGs, é evidente a sua capacidade para articular aliados no campo da sociedade civil organizada, o que pode vir a ser a base necessária para iniciar e dar continuidade a um trabalho sistemático no campo da comunicação.

Tentar dialogar com o conjunto da sociedade é fundamental para romper a lógica do público cativo, do produto semiclandestino destinado a atingir apenas os aliados. Esta deve ser a base da nossa consistência: a representação positiva de parcela considerável da sociedade civil organizada.

Anos atrás, em conversa com o antropólogo e professor José Carlos Rodrigues, ficávamos intrigados com o fato de ser possível que jornalistas de esquerda façam diariamente um jornal de direita. Em suma, qual é o mecanismo que, durante o processo de produção do jornal, induz os jornalistas de esquerda da redação de "O Globo" ou do "Estado", por exemplo, a realizarem todos os dias um produto cujo conteúdo é aprovado e agrada ao sr. Roberto Marinho ou à família Mesquita? Afinal, estamos falando de produção simbólica, de significação, de ideologia.

O desafio é responder positivamente a uma pergunta semelhante, embora de outro campo. Como tornar a produção simbólica criada pelas ONGs atraente, ágil e criativa, isto é, emprestar aos seus diversos produtos de comunicação as qualidades que são alardeadas como inerentes à sua prática política?

Estamos convencidos de que, hoje, não se trata de atingir com maior eficiência o público cativo das ONGs, isto é, convencer os já convencidos, mas de enfrentar o desafio de levar suas propostas a setores cada vez mais amplos da opinião pública nacional e internacional.

Sabemos que essa atitude pressupõe recursos, pessoal habilitado, elaboração política etc. No entanto, ou enfrentamos a questão com o esforço correspondente à sua importância ou continuaremos eternamente a nos lamentar, paralisados diante das dificuldades.

Uma sugestão é que se faça um esforço para se criar, ao menos, um lugar de excelência para enfrentar essas questões. Pode-se criar, através da ABONG ou de um outro consórcio, uma instituição voltada para a comunicação, capaz de desenvolver trabalhos de assessoria e consultoria em comunicação e marketing para as outras organizações.

Outra possibilidade é a aplicação das técnicas de planejamento estratégico para se definir melhor a organização e/ou o lugar que as atividades de comunicação devem ocupar dentro dela. Para desenvolver o próximo item, nos baseamos no artigo do professor Paulo Roberto Motta, "Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais", publicado na *Revista de Administração Pública*, da Fundação Getúlio Vargas, em jul./set. de 1979.

O Planejamento Estratégico de Comunicação nas Ongs

(Um programa mínimo)

Como já vimos, estamos falando de uma delicada relação, que envolve instituições com perfil pouco definido na sociedade brasileira, públicos, produtos de comunicação e, por conseqüência, disputa de mercado e concorrência. Nesse caso, apesar de toda a resistência ideológica, nossa proposta é a de usar algumas das ferra-

mentas oferecidas pela Administração e pelo Marketing com o objetivo de superar determinados obstáculos.

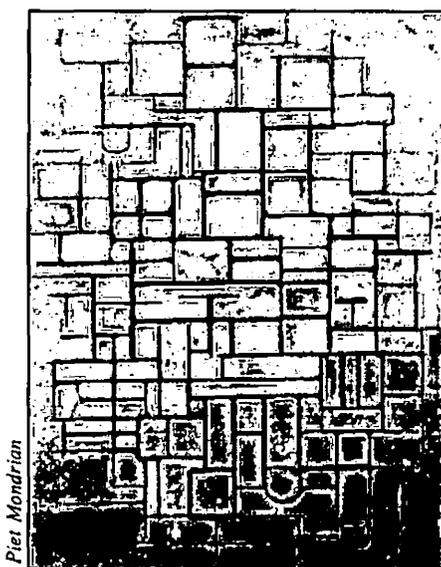
Gostaríamos de deixar claro que, para nós, Marketing (palavra que ainda não conseguiu tradução na língua portuguesa) é muito mais o planejamento que organiza a aplicação de uma série de técnicas do

que o uso de um determinado recurso para se obter um resultado previamente definido (vender um produto através da mídia eletrônica, por exemplo).

Nossa sugestão, como primeiro passo, é o uso das técnicas gerenciais de planejamento estratégico aplicadas a organizações não governamentais.

Características e premissas

As ONGs vêm desempenhando funções cada vez mais amplas e importantes na sociedade brasileira. Criadas por particulares, são entidades civis sem fins lucrativos, que desenvolvem atividades de caráter público enquanto agentes democráticos do desenvolvimento social, econômico e político. Esse perfil nos aponta algumas características que devem ser consideradas: 1. A sobrevivência das ONGs não depende dos mecanismos de mercado e da produção de lucro ou superávit; 2. seus recursos não



Piet Mondrian

dependem do preço pago pelos serviços oferecidos ao seu público; 3. seus objetivos são, na sua maior parte, atingir e/ou atender a demandas de caráter societário, em contraposição à satisfação de interesses individuais ou particulares; 4. sua cultura administrativa se caracteriza pela identidade com o compromisso assumido pela instituição.

Aqui já começam a surgir as primeiras dificuldades, uma vez que são raros os estudos de planejamento estratégico que se dedicaram a estudar organizações com o

perfil das ONGs. Ao contrário, a quase totalidade de trabalhos publicados é orientada para a empresa privada, o que dificulta mas não invalida a aplicação de algumas premissas básicas aceitas pelo planejamento estratégico, ou seja:

1. As empresas privadas vivem num ambiente competitivo onde a conquista e a manutenção de mercados são a base para o seu desenvolvimento. As ONGs, por sua vez, possuem como lógica de crescimento a consecução de seus objetivos sociais, não sendo administradas ou avaliadas segundo parâmetros mercadológicos;

2. As empresas privadas se organizam segundo a análise objetiva de ganhos e perdas, o que lhes garante maior controle administrativo, assim como sua sobrevivência a longo prazo. Nas ONGs o processo de decisão não se guia pela mesma racionalidade encontrada na empresa privada, uma vez que não estão à mercê do jogo das ameaças e oportunidades do mercado. Os dirigentes das ONGs, na prática, não desfrutam totalmente da autonomia gerencial, na medida em que a sobrevivência dessas instituições é garantida por recursos captados, na grande maioria

dos casos, em ambiente diferente daquele onde se estão efetivamente atuando;

3. Uma das características vitais de uma empresa privada é a sua capacidade de se adequar rapidamente e dar respostas efetivas às novas demandas colocadas pelo mercado. As ONGs, por seu lado, embora se destaquem pela sua agilidade quando comparadas ao setor público, ainda sentem dificuldade para administrar mudanças organizacionais repentinas. Os processos de reestruturação são longos, repetidos e dolorosos.

O dilema da sobrevivência

O ponto inicial de toda a atividade de comunicação é a tentativa de definição cristalina dos objetivos da instituição. Muitas vezes, a amplitude ou a ambigüidade dos seus propósitos finais dificulta e, às vezes, inviabiliza a atividade de gerenciamento ou a formulação de programas que apontem para o futuro. Esta indefinição propicia o surgimento de áreas de poder irreconciliáveis, que se caracterizam pelo surgimento de obstáculos estruturais intransponíveis para se alcançar o objetivo principal, a não ser a partir de processos que demandam grandes rupturas internas e externas.

Definir claramente o compromisso principal da organização é um passo decisivo para evitar a perigosa formação de um terreno

pantanosos, onde a imprecisão servirá de justificativa para a tomada de decisões sem objetividade es-

“Paralelamente ao processo de definição clara de objetivos, faz-se necessário um esforço para criar indicadores de desempenho que sejam válidos para todas as áreas de atuação”

tratégica. Paralelamente ao processo de definição clara de objetivos, faz-se necessário um esforço para criar indicadores de

desempenho em todas as áreas de atuação. A indefinição desses indicadores, na maioria dos casos, dá origem a critérios vagos de avaliação do tipo “serviços relevantes prestados à sociedade etc.”, cujo conteúdo a organização raramente conhece. Tais critérios acabam por refletir muito mais valores internos do que o reconhecimento externo do seu desempenho.

Como a grande maioria dessas organizações capta seus recursos em fontes onde o público alvo não está necessariamente presente, seu desenvolvimento raramente leva em conta uma análise concreta de cada etapa do seu processo evolutivo. Se, ao contrário, a cada momento os objetivos fossem bem definidos e os indicadores de desempenho ajustados a es-

ses objetivos, enfrentaríamos uma incerteza maior na tentativa de alcançá-los, mas não correríamos o risco de nos vermos diante do dilema entre cumprir o objetivo social e a necessidade de sobrevivência.

É comum que as ONGs, no início, se desenvolvam rápida e facilmente na direção dos propósitos para os quais foram criadas. No entanto, o que se vê é um crescimento lento, firme e gradual dos seus custos fixos, provocando pressões administrativas que acabam por colocar em risco o alcance dos seus objetivos finais. Nesse momento surge uma palavra mágica: auto-sustentação. Nos momentos de crise adminis-

trativa, aparece repentinamente a preocupação comercial, como forma de sobrevivência.

Por princípio, uma ONG não está aparelhada para desenvolver atividades comerciais, que pressupõem rapidez de decisão, capacidade gerencial e de ajustes imediatos diante de alterações no mercado etc. Normalmente, o envolvimento com essas atividades acaba por gerar conflitos não só entre seus valores e objetivos mas, também, entre as suas normas e regras administrativas.

Nas empresas voltadas para atender o mercado, esse conflito entre os valores comerciais e a doutrina filosófica da instituição

é em geral ajustado em função da necessidade de sobrevivência, quando as normas administrativas acabam violadas para se alcançar a viabilidade financeira. Certamente, esse processo é muito mais complicado numa instituição que se define segundo parâmetros sociais e políticos, em que a violação de certas normas ou o ajuste repentino de direção pode acabar por comprometer a própria razão de ser da organização.

Definir objetivos, prioridades, recursos e metas a serem alcançadas é fundamental para o grupo de profissionais que trata da comunicação, qualquer que seja o seu tamanho ou sua importância dentro da instituição.

O planejamento da escassez

O planejamento estratégico de comunicação exige um olhar constante para fora e para adiante da organização. Enfrentar riscos e incertezas, ter visão de futuro, flexibilidade e capacidade de se adaptar a mudanças rápidas são qualidades essenciais para se desenvolver qualquer atividade nesse setor, onde as coisas acontecem com muita velocidade.

Planejar significa priorizar objetivos e concentrar recursos através de meios racionais, para distribuí-los desigualmente — ações muito difíceis de ser implementadas em entidades que se caracterizam por articular, agregar e processar equitativamente os interesses e

preferências da sua clientela interna e externa. Essas organizações, que devem parecer ordenadas e estáveis, buscam padrões de uniformidade e justificativas para as suas ações em dados do passado, que transmitem maior estabilidade durante o processo decisório. Essa prática acaba por determinar características que influenciam diretamente o tratamento gerencial do planejamento em comunicação:

1. Compromisso com o passado

- Resistir a inovações é uma das características de organizações que estão constantemente se reconciliando com o passado. Antes de se olhar para a frente e tentar saber o que se tem que fazer, olha-

se para trás para saber o que tem que ser mantido. Dessa forma, seus produtos de comunicação acabam por refletir a consistência do passado, antes de estabelecer uma ponte com o futuro. As mudanças mais significativas só ocorrem por fortes pressões externas.

2. Enfrentando as crises

- Como o grande esforço gerencial se concentra em manter a estabilidade, a importância do planejamento e da análise sistemática de oportunidades e ameaças só é ressaltada em momentos de crise. As mudanças estruturais são absorvidas como ônus da sobrevivência, nunca como resultado de adaptação à realidade e ao futuro.

3. Microplanejamento - A ausência de uma cultura de planejamento nas instituições acaba por gerar decisões baseadas na experiência e nas informações restritas e não compartilhadas que os dirigentes possuem. Mesmo os processos de avaliação externa acabam por realizar as suas análises fundamentados em informações apresentadas pela miniestrutura de referência dos dirigentes. Por isso mesmo, o planejamento tende a se tornar uma atividade isolada, estranha ao desenvolvimento institucional. Como conseqüência, há uma tendência ao isolamento desse setor das demais atividades de execução e gerência. Dessa maneira, perde-se a oportunidade de se fazer a ponte do presente com o futuro e ter um setor dinâmico que seja capaz não só de criticar a situação atual, mas que também produza idéias novas para o futuro.

É mais comum ocorrerem processos longos de avaliação e reestruturação voltados para ressaltar os aspectos negativos que concorreriam para um possível fracasso, do que os destinados a verificar as dimensões positivas que levariam a um possível sucesso.

No caso de instituições subsidiadas, a despesa deve ser prefixada por causa do limite do subsídio, independentemente da demanda ou da receita gerada. Assim, a escassez é o fator básico de definição da despesa. Com programas ou serviços rentáveis, fixar a despesa desprezando os resultados significa limitá-los. Nesse caso, se reproduz a escassez que provoca imobilismo

e crise. Crise permanente, sem benefícios ou inovação.

Em época de cortes reais a imagem de irracionalidade, declínio, incapacidade e ineficiência é facilmente gerada. Diminuem as oportunidades de criatividade e faltam recursos para promoção e recompensa da lealdade e da competência, assim como ficam restritas as oportunidades para atrair e manter novos talentos. Durante a escassez, quando se necessita de mais instrumentos para diminuir os riscos, normalmente já não há recursos pra consegui-los.

Apesar de todas essas limitações, o planejamento estratégico pode responder diretamente às necessidades práticas de uma ONG, principalmente quando se trata de produzir e veicular materiais de comunicação.

Apesar de terem objetivos diferentes daqueles das empresas privadas, as ONGs também precisam competir por recursos, buscar novas oportunidades, inovar produtos e serviços e desenvolver novas formas de atuação.

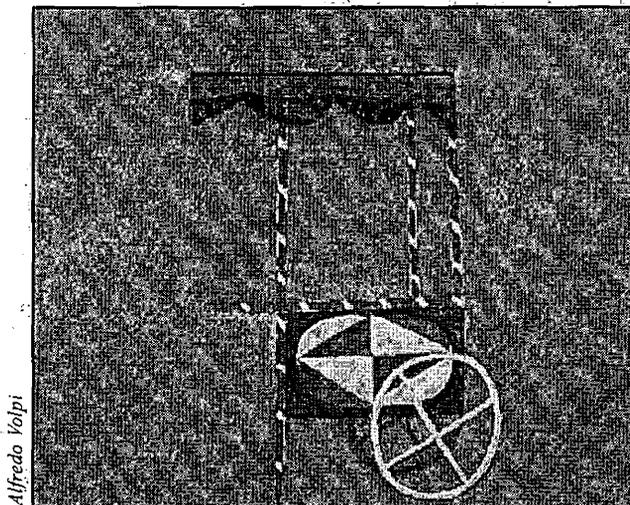
No mundo atual, o planejamento não existe para criar coerência e uniformidade, mas para antecipar demandas e necessidades, criar respostas rápidas às crises e enfrentar melhor riscos e incertezas. É um processo sistemático de ajuste contínuo, uma forma de tomar decisões numa realidade fragmentada e descontínua. Para funcionar, é preciso que as organizações entendam que o processo decisório é complexo e começa com pouco conhecimento dos resultados, principalmente em instituições onde o poder gerencial dos dirigentes tende a ser sempre comparativamente mais baixo e onde, por melhor que se faça, os objetivos jamais serão perfeitamente definidos.

As ONGs que se decidam por um exercício de planejamento estratégico para os seus produtos de comunicação sugerimos um roteiro mínimo:

1. Quais são as principais motivações para se ter um produto ou um setor de comunicação?

Definir claramente quais são os principais motivos que justificam a iniciativa.

Alcançar um determinado objetivo político? Atingir um público maior? Gerar recursos próprios com produtos de melhor qualidade? Capacitar e profissionalizar a militância? Oferecer ao público já existente produtos



Alfredo Volpi

novos e serviços mais atrativos? Disputar espaço na mídia convencional? Atender a demandas internas? Ou são outros os motivos que justificam esse esforço? Se são outros, quais?

2. Qual o principal objetivo a ser alcançado?

Definir em uma frase, se possível, a essência, a razão de ser do empreendimento.

Por exemplo:

“Dinamizar a ação da nossa organização com o objetivo de atingir novos públicos através da reformulação dos nossos produtos de comunicação”.

“Criar um produto de comunicação para atender a demandas de um público externo que se interessa pelo trabalho desenvolvido pela nossa organização.”

3. Quais são as oportunidades existentes?

Ter clareza sobre os espaços que podem ser preenchidos pela nossa iniciativa.

Existe realmente demanda pelo trabalho desenvolvido por nós ou vamos tentar divulgar informações que nós achamos relevantes?

4. Qual será a nossa estratégia?

Definir de que forma se vai atuar para atingir os objetivos.

Definir o público a ser atingido: jovens, universitários, profissionais liberais?

Definido o público, criar mecanismos para conhecer melhor suas expectativas e como poderemos

atendê-las. Quais os produtos e/ou serviços? Como serão distribuídos? Quais os critérios para a sua comercialização? Como faremos o trabalho de divulgação? Adotar práticas comerciais capazes de recuperar o investimento? Assegurar a autonomia do projeto com relação às fontes de financiamento? Criar superávit para investir em outros projetos não financiados?

“Para conciliar militância e profissionalismo, deve-se criar uma instância política (Conselho Editorial) e uma estrutura profissional responsável pela gestão do projeto (Conselho de Administração)”

5. Qual é a nossa vantagem com relação à concorrência?

Definir que diferenciais nos caracterizam e nos habilitam para desenvolver o projeto.

Credibilidade junto à sociedade e às fontes de financiamento? Flexibilidade e agilidade nas ações? Capacidade de entender e atender a demandas emergentes? Exclusividade na elaboração desse tipo de material? Singularidade na prestação do serviço?

6. Quais são as ameaças e restrições a serem enfrentadas?

Identificar os obstáculos a serem superados e sugerir medidas de superação:

Problema:

Há dificuldades para conciliar militância e profissionalismo.

Solução:

Será criada uma instância política (Conselho Editorial) e uma estrutura profissional responsável pela gestão do projeto (Conselho de Administração). O ideal será contratar profissionais que reúnam criatividade, competência profissional e compromisso político.

Problema:

Nosso público-alvo tem baixo poder aquisitivo.

Solução:

Na medida em que não temos subsídios para a totalidade do projeto, precisamos adequar rapidamente os custos do nosso produto, para que, no futuro, seu preço não fique incompatível com o poder aquisitivo do nosso público.

7. Que dilemas temos que considerar?

Definições importantes antes de ir à luta.

7.1 A que públicos nos dirigiremos prioritariamente?

Profissionais liberais - advogados

Público jovem - estudantes das escolas particulares de segundo grau etc.

7.2 Quem são os nossos clientes e quais são as suas expectativas?

Pretendemos construir novos públicos que estejam carentes de uma publicação de jornalismo investigativo voltado para as questões sociais.

7.3 Que produtos e serviços serão oferecidos?

De início lançaremos apenas um determinado produto, na medida em que temos público definido e retorno garantido para ele. Caso essa experiência seja positiva, criaremos uma estratégia de diversificação.

8. Quais os valores que devem nortear nosso empreendimento?

Definir que princípios são inegociáveis e como eles devem orientar nosso trabalho.

Ferramentas

1. Produto

Definir forma, conteúdo e quantidade.

Custos?

2. Promoção

Criar uma estratégia de divulgação do produto.

Mala direta? Publicidade? Anúncio em outros produtos da organização? Traseira de ônibus? Panfletagem no metrô? Cartazes nos bares da cidade?

Custos?

3. Pontos-de-venda

Onde o produto será oferecido ao seu público-alvo? Outras ONGs?

Ética

Lidamos com pessoas e cidadãos e não com massa e consumidores.

Identidade e diversidade

Queremos ser reconhecidos pelo que somos, sem excluir os que são diferentes de nós.

Qualidade

Procurar o reconhecimento do público pela excelência dos nossos produtos e serviços.

Competitividade

Ter o desafio da eficiência como meio de alcançar os fins.

Modernidade

Ter a criatividade e a inovação como parâmetros de sobrevivência.

Superada com sucesso essa fase do planejamento, nossa sugestão é que se passe a considerar em que ambiente estamos atuando e com que ferramentas e recursos contamos, concretamente, para dar seqüência ao processo anterior. Aqui, devemos lançar mão das possibilidades oferecidas pelo Marketing. Mais uma vez lembro que essa palavra define a capacidade de se realizar um planejamento complexo de técnicas, que podem ser aplicadas para atingir diversos fins. Por essa razão, temos hoje áreas muito diversificadas onde o Marketing se faz presente, como Marketing Político, Marketing Cultural, Marketing Social etc.

Bancas de jornais? Universidades? Portas de fábrica? Livrarias? Rádios do interior?

Em função da identificação dos pontos-de-venda, definir como se dará o processo de distribuição, ou seja, a forma mais eficiente do seu produto chegar aos diversos pontos-de-venda ao custo mais baixo e no tempo certo.

Custos?

4. Preço

Qual o preço que o público-alvo está disposto a pagar pelo serviço prestado por aquele produto? Esse preço é compatível com seu custo total? Sobra alguma coisa?

5. Recursos Humanos

Que tipo de capacitação a ONG deve pedir e/ou oferecer à sua equipe para que o projeto seja executado e tenha desenvolvimento? Treinamento em computadores? Curso de língua estrangeira? Visita a outras instituições? Contratação de consultoria? Curso de locução?

Custos?

6. Fornecedores

Qual a política que devo desenvolver junto aos meus fornecedores para que o produto seja confeccionado no tempo certo, sem necessidade de formação de estoques?

7. Pós-venda

Que atendimento darei ao meu público? Criação de um setor de atendimento? Ampliação da seção de cartas do leitor? Promoção de preços para clientes especiais?

Custos?

8. Proteção

Quais as medidas que devo tomar para proteger o meu produto?

Marcas e patentes? Contratos com os colaboradores?

Custos?

Em paralelo, faz-se necessário saber quais são os sistemas do ambiente que devem ser considerados para que todo o esforço anterior tenha maior consistência e não peque por falta de previsão.

1. Sistema de demanda

Considerar a demanda genérica e a demanda específica. Ou seja, temos certeza que há uma carência real ou tudo não passa de fruto da nossa intuição e/ou imaginação?

2. Sistema de legislação

Temos como nos proteger de pirataria, plágio, imitação?

3. Sistema da política

É possível alguma medida de origem política que possa ajudar ou prejudicar a nossa iniciativa? Isenção de tributos municipais? Leis de incentivo cultural? Retorno da censura?

4. Sistema de distribuição

Contamos com uma rede ampla e diversificada de distribuição? Podemos ter várias iniciativas nessa área? Telemarketing, porta a porta, bancas de jornais, rádios comunitárias, vendas por mala direta etc.?

5. Sistema de fornecedores

Podemos contar com várias opções para confeccionar o produto? Aluguel de câmara? Jornalistas autônomos? Fornecedores de papel? Desenhistas e fotógrafos? Estúdio de gravação?

6. Sistema de sentimentos

Qual o sentimento que a nossa iniciativa despertará na sociedade? Solidariedade? Desconfiança? Alegria? Participação?

7. Sistema de eventualidades

Que tipo de eventualidade, ao ocorrer, pode atingir diretamente o nosso projeto, positiva ou negativamente?

Quando se trata de iniciativas de comunicação, a prática sistemática de planejamento estratégico e de aplicação das técnicas que envolvem as atividades próprias do Marketing é plenamente justificável, pelo simples fato de ser capaz de, no mínimo, nos alertar sobre a ausência de informações consistentes, sobre as demandas internas e externas e sobre a nossa capacidade de produzir respostas para essas demandas.

Anexo

A Comunicação Como Espaço Estratégico da Disputa Política

O espaço da comunicação é, cada vez mais, um lugar privilegiado da disputa política. Exatamente por causa disso é necessário que as ONGs assumam o lugar que lhes é específico na luta pela democratização da comunicação no Brasil.

Como sugestão para sistematizar e animar essa discussão nas ONGs, interna e externamente, transcrevemos o texto “Bases de um programa para a democratização da comunicação no Brasil”, aprovado pelas entidades integrantes do Fórum Nacional

pela Democratização da Comunicação, reunidas de 29 a 31 de julho de 1994, em Salvador. Esse texto pode servir como referência para a interlocução que as ONGs estabelecem cada vez mais com o Estado, os partidos políticos e a sociedade civil.

Bases de um Programa para a Democratização da Comunicação no Brasil

I - Apresentação

Breve histórico

No final da década de 70 surgiram as primeiras propostas de organização de um movimento nacional de luta pela democratização da comunicação. Eram formulações imbuidas, principalmente, de um enfoque meramente contrapositivo, oposicionista e “negativo”, privilegiando as denúncias em detrimento das proposições e identifi-



cação de novas possibilidades. Prevalecia, entre setores de esquerda — e mesmo entre setores liberais que se preocupavam com as questões da comunicação no Brasil —, a concepção de que, em última instância, só a “conquista do Estado” proporcionaria os meios necessários para a profundidade das transformações pretendidas que, aliás, nunca eram claramente formuladas. A luta precedendo a “conquista do Estado”, portanto, era caracterizada como

um simples momento de contraposição. A prática da denúncia, ainda que desprovida de projeto, satisfazia por seu contorno “heróico”.

A partir do final da década de 80, especialmente no início da década de 90, o descontentamento com a falta de respostas para o “aqui e agora”, entretanto, gerou demandas que passaram a ser respondidas por soluções de sentido libertário, não raro de cunho anarquista, com perspectivas imediatistas e particularizadas. Capitulava-se à falta de um projeto abrangente em troca da satisfação produzida por um ativismo pretensamente “mais concreto”. Eram iniciativas que não feriam as estruturas dominantes da comunicação. Contentavam-se com a marginalidade e os espaços periféricos. Mas conseguiam atualizar o charme do “heróico” e viabilizar um exercício de rebeldia.

Em quase vinte anos de luta pela democratização da comunicação transcorrida no Brasil, uma exceção surgiu durante a transição do regime militar, com as propostas apresentadas por alguns setores para o governo Tancredo Neves e que acabaram olímpicamente desconsideradas pela Frente que sus-

tentou Sarney no governo. Entretanto, a rigor, nem estas proposições chegaram a construir um projeto global para a área da comunicação, articulando “respostas imediatas” e uma perspectiva de futuro. Os condicionamentos polí-

“A luta pela democratização da comunicação envolve tarefas complexas e gigantescas, exige profundidade nas respostas, senso estratégico e mobilização dos setores organizados da sociedade”

ticos da época, os “becos” teóricos e, de um modo geral, todo um contexto nacional e internacional levaram a que nenhum movimento tenha conseguido enfrentar com consequência a lógica da mercadoria ou adquirir verdadeira potência política.

Em abril de 1991, surgiu o Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação, a partir de um esforço de revisão crítica das

frustradas experiências anteriores. O Fórum deflagrou um processo de reconstituição das premissas da luta pela democratização da comunicação no Brasil. Entretanto, iniciou atuando simultaneamente em várias frentes de luta: a implantação do Conselho de Comunicação Social, a disputa da regulamentação da TV a Cabo e da elaboração de uma nova *Lei de Imprensa* — que o Fórum respondeu, posteriormente, com o projeto da *Lei da Informação Democrática* — e, também, um pouco mais tarde, a luta pela reestruturação da Rede Manchete. Esta multiplicidade de frentes foi sucessivamente adiando a elaboração de uma proposta abrangente e sistemática para a área da comunicação. A intensa atividade, sem dúvida, prejudicou o avanço do debate teórico e político, mas produziu um importante acúmulo.

Apesar de enfrentar as exaustivas requisições destas frentes de luta, o Fórum nunca abandonou a perspectiva do desenvolvimento de um programa abrangente para a área da comunicação, superando as armadilhas e limitações das frentes específicas e a sedução das “respostas fáceis para todas as perguntas difíceis”.

Esforço sem fim previsível

Atualmente o Fórum conta com a adesão de 44 Comitês regionais e Comissões pró-Comitês, além de 32 entidades nacionais. Estes núme-

ros expressivos não escondem os diversos problemas orgânicos e políticos que dificultam suas ações. Isto não impediu que o Fórum, nos seus três anos de existência,

produzisse um acúmulo teórico e político traduzido, em boa parte, nas definições estratégicas aprovadas pela sua IV Plenária, em março de 1993, no Rio de Janeiro.

Estas definições estratégicas esclarecem, por exemplo, que a luta pela democratização da comunicação *não é um esforço com um fim previsível*. Envolve tarefas complexas e gigantescas, exige profundidade nas respostas, senso estratégico e mobilização dos setores organizados da sociedade e dos indivíduos. Esta luta requer *mais* capacidade de reflexão sobre a problemática da comunicação e sobre a complexidade e grandiosidade das iniciativas que podem e devem ser empreendidas, e deve superar a mobilização para adesão a projetos prontos e acabados e a assimilação acrítica de “slogans” grandiloqüentes.

O Fórum enfrentou o desconforto de lidar com algo mais do que “palavras de ordem”, fórmulas fixas, idéias fechadas e soluções definitivas e dedicou-se a aprender o convívio com o precário, o provisório e o instável, características próprias da realidade humana. A fé começou a ser substituída pela ação estratégica.

A luta pela democratização da comunicação passou a ser encarada como um esforço que deve ser permanente, como uma atitude a ser despertada nos cidadãos, estimulada na sociedade, compreendida no setor privado e impulsionada pela ação do Estado, de modo que, com esse enfoque, se tem uma única certeza: nunca teremos uma plena democratização da comunicação. O alcançável é um determinado *grau de demo-*

cratização que será, permanentemente, recorrente ao estágio de desenvolvimento tecnológico, e ao conflito entre as distintas vontades. Sendo assim, percebe-se a necessidade de avanços, sobretudo, na capacidade da sociedade elaborar o próprio conflito humano.

“Um programa deve ser
 menos um inventário
 ‘conclusivo’ ou
 ‘definitivo’ e mais
 uma base de interlocução,
 deve assumir-se como
 um conjunto de propostas
 em busca de viabilização
 de objetivos estratégicos”

É a partir deste patamar de acúmulo do Fórum que se busca, com a proposta aqui apresentada, formular as bases de um programa abrangente para a área da comunicação, capaz de proporcionar uma visão de conjunto das tarefas do Fórum e de possibilitar um diálogo com setores organizados da sociedade, com o setor privado, com o Estado e, em especial, com os partidos, num ano de eleição presidencial. A luta pela democratização da comunicação vincula-se aos esforços para uma reestruturação da sociedade brasileira, com o estabelecimento de garantias para o acesso a serviços públicos, ao

trabalho e a condições de vida dignas para todos os brasileiros. Sem perder este nexos é que perseguimos um programa capaz de constituir uma orientação, a mais ampla e completa possível, para a ação da sociedade na luta pela democratização da comunicação.

Como procuram demonstrar as definições estratégicas do Fórum — que ainda enfrentam alguma resistência no interior do próprio Fórum —, um programa deve ser menos um inventário “conclusivo” ou “definitivo” de soluções e mais uma base de interlocução, deve assumir-se como um conjunto de propostas em busca de viabilização de objetivos estratégicos. A singela novidade do Fórum é a compreensão de que estes objetivos podem ser alcançados de muitas maneiras, inclusive diferentes das propostas iniciais. Isto é, um programa é um todo que tenta ser completo, mas sem deixar de ser flexível. Propõe o novo e se abre para novas possibilidades. Um programa é um *meio condutor de finalidades estratégicas* que, entretanto, pode igualmente se realizar de muitos modos, sem deixar de alcançar suas finalidades. A proposta de programa aqui apresentada busca coerência com o acúmulo produzido pelo Fórum, mas tem a pretensão de ir além e, sobretudo, quer superar a falta de respostas abrangentes para a luta pela democratização da comunicação no Brasil.

O desafio da comunicação na contemporaneidade

Os principais problemas envolvendo os sistemas de comunicação na contemporaneidade apresentam traços universais. O desenvolvimento destes meios foi acelerado a partir da década de 50, com a ampla disseminação da televisão, depois atingindo ritmo vertiginoso com o surgimento da microeletrônica e suas inúmeras aplicações. Trata-se de meios com uma impressionante capacidade de exceder as finalidades particulares para as quais foram concebidos. A cultura, a política e a economia sofrem suas determinações de forma cada vez mais intensa e radical. Com os meios de comunicação de massa criaram-se novas formas de socialização e intensificou-se o seu papel estruturador do cotidiano e de geração de efeitos sobre os indivíduos. São instrumentos de potência que se autonomizam, crescentemente, escapando ao controle da sociedade.

Na operação destes meios, um dos traços universais, constatado através da história, é a crônica incapacidade do Estado para atender adequadamente a totalidade das demandas da sociedade e dos indivíduos. Principalmente no que se refere a entretenimento: Isto se verificou, com raras e parciais exceções, tanto nos países que experimentaram modelos socialistas, como nos países de economia de mercado que tiveram a atuação direta do Estado na operação de meios de comunicação,

“Os setores organizados da sociedade sentem o incômodo dos efeitos dos meios de comunicação de massa, mas não têm um projeto para garantir adequadamente o seu controle e orientação”

especialmente da televisão. Em contrapartida, onde passou a predominar na área da comunicação, o setor privado atua forçando cada vez mais os limites aceitáveis, explorando as fragilidades humanas, evocando perversões e mesquinhas, operando a partir do fascínio pela violência, ativando reações primitivas e apoiando-se no apelo à morbidez e nos traços esquizoparanóides dos indivíduos. Especialmente os meios eletrônicos, adotando linguagens sequer compreendidas pela maioria do público — fundadas num *timing*, num ritmo vertiginoso, na fugacidade, na superficialidade, na sedução e na exacerbação dos apelos emocionais e sensoriais — operam assustadores processos de desumanização.

Os meios de comunicação de massa têm imensas potencialidades mas, em nenhum país do

mundo, podem ser considerados sob adequado controle democrático da sociedade. No Brasil, triste exemplo, temos um poder desmedido nas mãos de alguns poucos. Em nenhum país podemos identificar a necessária orientação destes meios por opções conscientes da sociedade. Fazendo uma analogia, é como se estivessem sendo manipulados — sem se saber exatamente para que servem e quais seus efeitos — materiais com forte poder de contaminação. Além da eventual má-fé e deliberado uso perverso, há uma destrutiva espontaneidade na forma com que os meios de comunicação de massa são operados. Os setores organizados da sociedade ainda não têm uma compreensão estratégica sobre seu papel. Sentem o incômodo dos seus efeitos, mas não têm um projeto para o seu controle e orientação.

Com significativas diferenças, verificadas de país para país, pode-se assegurar que as características perniciosas dos sistemas de comunicação na contemporaneidade, aqui referidas, aparecem de uma forma ou de outra, com maior ou menor intensidade, em todos os países. Não há, no mundo, um modelo acabado no qual o Brasil possa se espelhar, embora seja possível ter como referências inúmeras e variadas experiências, tanto nos países centrais como nos periféricos. Temos que

compartilhar estas dificuldades da humanidade e debruçar-nos sobre as peculiaridades dos meios de comunicação de massa do país. Aqui, sob controle predominantemente privado, gerou-se uma espécie de laboratório sobre os efeitos positivos e degradantes que podem ser produzidos por meios com tanto impacto sobre a constituição das relações sociais. Somos uma vitrine mundial — a um só tempo e num aparente paradoxo — do que há de mais avançado e de mais nocivo no uso privado e particularista levado ao extremo.

O país se defronta, atualmente, com um cenário internacional adverso, sem aliados naturais e sendo dotado de potencialidades

que despertam temores e cobiças nas grandes potências. É por isso que os problemas referentes à comunicação de massa se tornam efetivamente estratégicos na construção da democracia, da cidadania, da autonomia estratégica e do exercício da soberania. Inúmeros analistas apontam o Brasil como o principal país emergente, como aquele que reúne as melhores condições para alçar-se à condição de grande potência internacional, apesar de todas as nossas graves mazelas. Mas, para isso, o Brasil tem que se encontrar e passar a arbitrar seus rumos. Para isso, necessita da contribuição dos meios de comunicação de massa. Eis, então, um dos nossos mais importantes dilemas: ou a sociedade controla estes meios que

exercem decisivas determinações sobre a cultura, a política e a economia, ou o Brasil será ferido — talvez destruído — por interesses externos, ou submetido ao arbítrio de interesses particulares cristalizados, ou desnorreado por uma espontaneidade que jogará pelo ralo nossas melhores possibilidades.

Para se constituir como uma nação substantivamente democrática, para caminhar no sentido da humanização, o Brasil deve deflagrar um processo civilizatório a partir do controle público dos meios de comunicação de massa. Esta é uma tarefa para agora. Não há protelações aceitáveis. Não há como abdicar das tarefas inerentes à democratização da comunicação.

Estratégia no posto de comando

Na sua IV Plenária, o Fórum definiu que a estratégia passaria a estar no “posto de comando”. Esta consigna também orienta a proposta de programa aqui apresentada. Muitos talvez estranhem que um documento destinado a formular “bases de um programa para a democratização da comunicação no Brasil” não se detenha na especificação de objetivos quantitativos e metas mensuráveis. A falta de

ênfase nos objetivos quantitativos, entretanto, não decorre apenas do fato de que este documento trata das “bases” e não do “programa em si”. Como “bases”, vale esclarecer, estamos referindo aos *aspectos essenciais* de um programa, isto é, à definição dos seus objetivos estratégicos, do caminho que será utilizado, bem como da natureza dos meios e da conduta que serão mobilizados para se atingirem os objetivos.

Neste sentido, entendemos que maiores especificações de um programa para a área da comunicação só podem ser definidas *taticamente*, isto é, selecionadas entre as várias possibilidades com que, numa dada conjuntura ou contexto, se pode realizar os mesmos objetivos estratégicos. O programa, portanto, é recorrente às suas próprias possibilidades de viabilização.

Estratégia do controle

Cabe ressaltar que um dos principais objetivos, que perpassa toda esta elaboração, é a construção do *controle público* sobre o conjunto dos sistemas de comunicação. Para se compreender o conceito que se quer constituir é preciso superar o sentido adjetivo e o uso vulgar da palavra controle no senso comum, seguidamente usada com uma conotação negativa e associada a autoritarismo. Tal como propomos, controle representa uma resposta estratégica ao problema da relação do homem com sua própria essência. Constitui premissa política para que o homem se identifique com a sua essência, isto é, com a realidade que é projetada para fora de si, através dos meios que desenvolve, tanto os meios materiais como as instituições. No sentido aqui empregado, controle constitui um esforço para inaugurar uma relação revolucionária dos homens entre si e com sua própria essência. Uma relação que pretende realizar toda a radicalidade da insubmissão diante do primado dos meios em relação aos fins. Ou seja, reconhecendo que os meios sempre excedem as finalidades particulares para as quais foram concebidos, deve ser exercitado permanente esforço para fazer com que os meios correspondam aos fins humanos propostos e não se autonomizem, voltando-se contra o próprio homem, com a força bruta de uma realidade na qual o homem não mais se enxerga. Por controle, assim, referimos à relação multilateral que se

deve estabelecer para o equacionamento do conflito e da própria condição humana.

“O controle público
pretende ser uma
resposta contemporânea
a problemas da
contemporaneidade, como
é o caso das
determinações dos meios
de comunicações sobre a
cultura, a política e a
economia”

No que se refere aos sistemas de comunicações, o principal *objeto* do *controle público* será o seu conteúdo, a essência do que os meios produzem e veiculam. O *controle* será exercido para desbloquear a política como o trânsito das essências. Por exemplo: o país será prejudicado se a sua política externa opera com determinadas concepções sobre a Iugoslávia, ou sobre os países da África mas, em contrapartida, o noticiário internacional dos veículos de comunicação apresenta enfoque radicalmente distinto, talvez informado a partir dos interesses de outros países. As iniciativas de *controle público* permitirão que este problema seja detectado e debatido. Hoje não há instituições capazes de fazer algo “tão estranho”. Diante do problema, prosseguindo no exemplo, o Estado poderá

reconhecer que não tem atuado adequadamente para informar a sociedade e, por outro lado, a sociedade poderá constatar que não tem dado a devida importância para as decisivas questões que envolvem a política exterior do país. E, obviamente, também se examinará a conduta dos veículos de comunicação. Mas não se tratará este tipo de questão como se fosse, simplesmente, um problema de “manipulação” praticada pelos veículos. A disputa pela legitimidade das posições, deste modo, permitirá correções de rumo na conduta de uma das partes, ou mesmo de todas. No mínimo, a explicitação das divergências assim será politizada.

É graças a este sentido politizado das relações multilaterais envolvendo o *controle público* que se pode *relativizar* a natureza da propriedade dos meios de comunicação como fator de condicionamento e determinação exclusiva da sua operação e cumprimento do seu papel social. Sejam estes submetidos a formas privadas, estatais ou mistas, os meios de comunicação sempre cumprem funções que são objeto de interesse público. E o *controle público* deve ser um fator de configuração desta *natureza pública*. Trata-se de um impulso que, se bem-sucedido, poderá ser vertebrador do desenvolvimento consciente da cultura nacional e de uma *nova esfera pública*. O *Público*, assim entendido, não é um *lugar* especial, como pretendem alguns, associado

mecanicamente a alguma forma de propriedade, mas é uma *qualidade das relações*.

Vale ressaltar que o *controle público* constitui instrumento para

o enfrentamento de questões e problemas que não encontram representação e não são acolhidos pelas formas institucionais próprias da era moderna e da tradição republicana. Pretende ser, portanto,

uma resposta contemporânea aos problemas da contemporaneidade, como é o caso das determinações dos meios de comunicação sobre a cultura, a política e a economia.

Aspecto revolucionário

A abordagem desenvolvida nesta proposta de programa procura sistematizar criticamente o acúmulo produzido na trajetória dos movimentos pela democratização da comunicação. Também busca assimilar inúmeras elaborações da área acadêmica e absorver elementos do conhecimento que se gera no mercado. Estas duas fontes de contribuição, até agora, têm sido pouco usadas na fundamentação da luta pela democratização da comunicação. Combinaram-se formulações mais abstratas com a indicação de medidas concretas para alcançar os objetivos. O resultado desta apropriação do aporte de distintas fontes, sobretudo, parte de uma ruptura com particularismos cristalizados, recusa as abordagens dogmáticas e renuncia a fórmulas acabadas. Esta é a expressão do reconheci-

mento da complexidade do fenômeno contemporâneo da comunicação e da integração necessária à multiplicidade de tarefas envolvidas na luta pela democratização da comunicação.

As limitações da elaboração contida nesta proposta são significativas, mas isto não é motivo para imobilizar sujeitos que pretendem se tornar ativos. Afinal, um programa, antes de tudo, é uma afirmação de vontade. Deve ter uma perna na realidade dada — para não transformar-se em sonho — e outra perna na disposição de construir novas realidades, mesmo que estas não estejam contidas, nem como potência, nas condições dadas. Isto é, um programa deve dispor-se a realizar o aspecto mais nobre da práxis humana: a invenção do novo, o exercício do descompromisso com racionalidades

estabelecidas e a adoção de um impulso fundador de uma nova realidade humana. Neste sentido, o *aspecto revolucionário* de um programa é *afirmação do primado das finalidades humanas sobre a lógica das coisas*. É o impulso para o enfrentamento da perda de controle do homem sobre a realidade que ele próprio cria e que contra ele se volta sob a forma trágica de uma realidade autônoma.

Procurando ir além das práticas meramente reivindicatórias ou oposicionistas, esta proposta de programa tem, confessadamente, a despeito das suas limitações, a pretensão de sugerir bases tanto para a luta da sociedade civil como para a ação estatal e governamental, em relação à área da comunicação.

Método de exposição

Com o método de exposição da proposta de programa aqui apresentada optamos por destacar os objetivos estraté-

gicos que norteiam os planos, metas, programas setoriais e ações a serem empreendidas. Ressaltamos, assim, que a lista de objetivos

específicos, planos, programas e ações a serem empreendidas, aqui apresentada de forma sintética, constitui mais uma imagem das

possibilidades de implementação de medidas concretas do que um inventário completo de soluções. Tampouco estas proposições são cristalizadas e irredutíveis. A implementação de medidas desta natureza, compatíveis com os objetivos estratégicos, deve ser equacionada a cada conjuntura, em função da evolução da tecnologia, da conjuntura nacional e internacional e do conflito entre as vontades. Entendemos que atribuir estas medidas para o campo da tática é a única maneira de tentar preservar a consistência das defi-

nições estratégicas e a existência de rumo para a ação política.

Reiteramos, finalmente, que esta proposta de programa identifica problemas complexos, envolvendo uma realidade extremamente dinâmica. Tais problemas não comportam situações unívocas, nem respostas definitivas. Por isso, não nos fixamos em índices, fórmulas acabadas, ou metas exageradamente específicas ou inarredáveis. Esta proposta de programa

é, isto sim, um referencial estratégico que procura abrir-se à recor-rência exigida pela condição humana e pretende assim batizar rumos, meios e condutas para a *infindável* luta pela democratização da comunicação. Esta é *uma parte* do esforço humanizador necessário para evitar que a inevitável excedência dos meios em relação aos fins contradiga até mesmo os fins humanizadores concebidos pelo homem. Não é menor o desafio que temos pela frente.

II - Bases de um Programa Para a Democratização da Comunicação no Brasil

Diagnóstico

1. O Brasil não dispõe de uma verdadeira política de comunicações, existindo apenas regulamentações de segmentos específicos e especialmente de aspectos técnicos. A maioria destas regulamentações está defasada, possibilitando a proliferação de situações "de fato". A inexistência de uma consistente política de comunicações esvazia a política de telecomunicações e emascula a política de cultura do que deveriam ser seus principais instrumentos, além de comprometer os benefícios que as comunicações poderiam proporcionar às áreas da educação, saúde, agricultura, entre outras.

2. O Ministério das Comunicações atua como se fosse apenas um "ministério da infra-estrutura" desta área. Assim, disfarça sua capacidade, "de fato", de incidir

"Os assuntos públicos, referentes à área das comunicações, ainda hoje são conduzidos de forma exclusiva entre o Estado e o setor privado, através de práticas permeadas pelo patrimonialismo, corporativismo e cartorialismo"

sobre o conjunto dos sistemas de comunicações. Também é assim que deixa de explicitar a dimensão política das suas decisões técnicas. Além disso, atualmente, o Ministério das Comunicações está desmantelado técnica e administrativamente para cumprir o papel que lhe cabe.

3. Os assuntos públicos, referentes à área das comunicações, ainda hoje, são conduzidos, no fundamental, de forma exclusiva entre o Estado e o setor privado, através de práticas permeadas pelo patrimonialismo, corporativismo e cartorialismo. Estão obstruídas as instituições mediadoras — como o Conselho de Comunicação Social, órgão auxiliar do Congresso Nacional, previsto na Constituição — que poderiam tornar sistemáticas as relações entre o Estado, o setor privado e a sociedade na abordagem de questões sobre a área das comunicações, de modo a tornar democrática e legítima a formulação de políticas públicas.

4. A legislação da área de comunicações está extremamente defasada, não assegurando práticas informativas democráticas e nem amparando o desenvolvimento

das novas tecnologias. A Lei de Imprensa em vigor é a do Regime Militar e o Código Brasileiro de Telecomunicações (a Lei 4.117) é de 1962. A política de outorgas ainda está sujeita ao predomínio de interesses particulares.

5. Os procedimentos legislativos e governamentais se mostram arcaicos diante da acclerada evolução tecnológica da área das comunicações. Sem uma requalificação do papel do Estado e sem a reciclagem das formas de representação da sociedade, diante das questões desta área, tende a ser entravado o desenvolvimento e a disseminação das tecnologias ou então a situação descamba para práticas governamentais ilegítimas e o beneficiamento excludente de grupos, por exemplo, com a implantação das novas tecnologias através de portarias e decretos.

6. Os fatos acima mencionados possibilitam a estruturação dos sistemas de comunicação com base na espontaneidade do mercado ou em práticas subordinadas aos interesses de grupos econômicos e corporativos, resultando em desequilíbrio nas condições de concorrência, na eliminação do direito de expressão da maioria dos segmentos da sociedade, num quadro de exclusão da cidadania e em contradições flagrantes entre interesses particulares, o interesse público e os interesses nacionais. Podemos identificar, nestes sistemas de comunicações, as seguintes características:

6.1 - Concentração excessiva da produção audiovisual no eixo Rio-São Paulo, em função de

determinações do mercado e das dificuldades de acesso da produção regional ao mercado nacional, o que é imprescindível para o financiamento de produções de qualidade.

6.2 - Reconhece-se que a produção audiovisual e a estruturação das redes de difusão correspondem a áreas de capital intensivo e que também a produção com qualidade geralmente exige algum grau de concentração de capital. O que se verifica no Brasil, entretanto, é a predominante atuação de grupos oligopolistas que não estão sujeitos a nenhuma forma de moderação e controle público e que, freqüentemente, utilizam seus recursos veiculando interesses político-partidários, manipulando a percepção de assuntos de interesse público, e excluindo a representação da diversidade e a controvérsia, assim negando os mais elementares princípios de pluralidade e democracia.

6.3 - Impulsionada pela criação de situações "de fato", a televisão tornou-se o veículo dominante,

concentrando quase dois terços da totalidade dos investimentos publicitários em mídia no país (58,8% em 1993).

6.4 - As outorgas de concessões e permissões de freqüências de rádio e canais de televisão são, em muitos casos, indevidamente utilizadas como instrumento de barganha política e eleitoral e troca de favores. A renovação das outorgas é praticamente automática, sem qualquer fiscalização efetiva por parte da sociedade.

6.5 - Os sistemas estatais de comunicações, compostos pela Radiobrás (que inclui emissoras de rádio e televisão e a agência Brasil de notícias) e pelo Sistema Nacional de Radiodifusão Educativa (que reúne emissoras federais, estaduais e de Universidades) foram sujeitos a restrições impostas pelo setor privado e também são, seguidamente e com poucas exceções, marcados pelo aparelhamento político-partidário. Caracterizam-se, ainda, de um modo geral, por reduzidos investimentos, pelo uso pouco sistemático dos recursos disponíveis e pelas limitações de qualidade de programação.

6.6 - As novas tecnologias de comunicação, por pressão do setor privado e por uma histórica subserviência do Ministério das Comunicações a interesses particulares cristalizados, começaram a ser implantadas, principalmente a partir do governo Sarney, de forma atropelada, sem bases legítimas e sem a necessária capacitação do país para o aproveitamento das oportunidades que estas podem abrir para o desenvolvimento



Peter Blake

global das comunicações, com a ativação da economia, regionalização da produção cultural, artística e jornalística e democratização do acesso à informação. Esta situação só começou a se alterar com a disposição para o debate do atual ministro Djalma de Moraes. As correções de rumo, entretanto, ainda estão por ser feitas.

7 - A falta de uma política abrangente de comunicações confere uma inevitável autonomia à área de telecomunicações que substitui políticas públicas pelo mero planejamento sistêmico, o que está na origem de muitos dos seus atuais problemas, entre os quais destacam-se:

7.1 - Aparelhamento político-partidário das empresas do Sistema Telebrás, integrado pelas concessionárias de telecomunicações de cada Estado e pela Embratel para as comunicações de longa distância. As empresas estaduais, quase sem exceção, se tornaram feudos dos "caciques" políticos regionais atuando sem a necessária transparência pública.

7.2 - Enormes dificuldades para fazer frente à demanda reprimida por telefones e outros serviços de telecomunicações.

7.3 - O desperdício de oportunidades tecnológicas e econômicas.

“Geralmente, as pessoas não percebem a linguagem e os artifícios empregados pelos meios de comunicação social, sendo reduzidas a meros consumidores e receptores passivos, numa dramática usurpação da cidadania”

cas. Por exemplo, apesar da existência de uma sofisticada estrutura de telecomunicações, com troncos de microondas, fibras óticas e satélites, além de centrais digitais e outras tecnologias, muitas delas desenvolvidas pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da

Telebrás, o país ainda não dispõe de uma rede de transporte de sinais de TV a Cabo. Apesar disso, o governo federal continua negligente em relação à orientação da implantação da TV a Cabo para que esta tecnologia alavanque, inclusive com o concurso do setor privado, a disseminação de novas redes e a prestação integrada de serviços de telecomunicações, que é a inexorável tendência mundial.

8 - Prevalece uma autoritária e excludente concentração de poder sobre a definição do conteúdo dos meios de comunicação de massa em alguns poucos indivíduos e grupos. A maioria absoluta dos cidadãos sofre de uma crônica incapacidade até mesmo para perceber a linguagem e os artifícios empregados pelos meios de comunicação social, sendo reduzidos à condição de meros consumidores e receptores passivos, numa dramática usurpação da cidadania. Existe uma incompreensão dos setores organizados da sociedade sobre o papel contemporâneo da comunicação na construção da democracia e da cidadania.

Objetivos Gerais de uma Política de Comunicações

9 - Como condição para a solução dos problemas acima referidos, identifica-se a necessidade de adoção dos seguintes *objetivos estratégicos* para a área das comunicações:

9.1 - Adotar o planejamento estratégico para a área das comunicações, com ampla participação de todos os setores da sociedade

interessados, como condição para o alcance de objetivos nacionais, construção democrática da vontade nacional, afirmação da autonomia estratégica do país, assim como da cidadania e da dignidade humana.

9.2 - Mobilizar os setores organizados da sociedade para fazer frente à dimensão estratégica da

área das comunicações na contemporaneidade.

9.3 - Estabelecer formas de *controle público* sobre os meios de comunicação de massa — sendo *controle* aqui entendido como um processo eminentemente político, não burocrático, formalista ou censório — como condição para orientar as decisivas determinações do

conteúdo destes meios no desenvolvimento da cultura e da democracia no país.

9.4 - Estabelecer novas relações entre o Estado, o setor privado e a sociedade civil, no que se refere à estruturação dos sistemas de comunicações e na definição dos conteúdos veiculados e do papel cultural, político e econômico desempenhado pelos meios de comunicação.

9.5 - Formular uma Política de Comunicações que acolha, como elementos decisivos, a participação da sociedade no seu processo de implementação e a incidência democrática sobre os conteúdos veiculados, assim como a apresentação de requisições para as políticas de telecomunicações e informática e o equacionamento das conexões da área de comunicações com as diversas áreas de atuação governamental (educação, saúde etc.).

9.6 - Empreender a reestruturação do mercado de comunicação no Brasil, através de medidas legais e políticas, com a criação de condições favoráveis para a concorrência comercial; fortalecimento da capacidade de produção por empresas e entidades; impulso a segmentos da mídia com necessidades de valorização; regionalização da produção e ampliação do mercado, inclusive para viabilização da produção hoje sem canais de distribuição, e amplo estímulo à pluralidade de expressão.

9.7 - Impulsionar a implantação de infra-estrutura para a constituição das “estradas eletrônicas” que permitirão o desenvolvimento integrado dos diversos serviços de comunicações e telecomunicações, especialmente a multimídia.

“É preciso desenvolver condições para assimilar os aspectos humanizadores da cultura universal, resistência a elementos desagregadores e, sobretudo, incremento de meios e recursos para afirmação da cultura e da soberania nacional”

9.8 - Formular política industrial, de importações e de desenvolvimento de tecnologia nacional adequada para o desenvolvimento da área de comunicações no seu conjunto.

9.9 - Capacitar os cidadãos para a leitura crítica dos meios de comunicação, nas suas diversas modalidades, e para o debate da estética, a partir da compreensão da linguagem e dos artifícios empregados, e desenvolvimento de formas e condições de defesa da cidadania e da dignidade humana em relação à atuação destes meios, entendendo-se que autonomia intelectual dos indivíduos e capacidade

crítica são fatores decisivos para a afirmação da autonomia estratégica do país.

9.10 - Capacitar a nação e a cidadania para fazer frente à enorme quantidade de produção audiovisual internacional que está sendo introduzida no país — especialmente através das novas tecnologias de comunicação — com o desenvolvimento de condições para a assimilação dos aspectos humanizadores da cultura universal, resistência crítica a elementos desagregadores e, sobretudo, com a incrementação de meios e recursos para afirmação positiva da cultura e da autonomia estratégica e da soberania nacional.

9.11 - Capacitar o Brasil para ser um *pólo mundial* de elaboração teórica, técnico-científica e política sobre comunicação e, em particular, sobre a produção audiovisual, de modo a que o país se prepare adequadamente não apenas para ser informado pela cultura universal, mas também para informá-la.

9.12 - Preparar o país para ser um grande exportador de produção audiovisual e de multimídia, realizando uma vocação já demonstrada no mercado de televisão pela alta qualidade e competitividade dos seus produtos, perseguindo objetivos econômicos, de projeção de potência e de posicionamento geoestratégico no Sistema Internacional.

Objetivos Específicos de uma Política de Comunicações

10 - Para o alcance dos objetivos gerais de uma política de comunicações, desdobram-se *quatro estratégias* orientadoras de políticas públicas, com seus objetivos específicos.

11 - A primeira estratégia é a construção do *controle público*, como base de relações democráticas que atribuam à sociedade condição de iniciativa diante do Estado e do setor privado. Estas novas relações pretendem revolucionar as bases do poder real, neste país, com a *superação da mistificação* do Estado como encarnação onisciente e onipotente da universalidade e detentor exclusivo do monopólio da representação do Público. E também com o *compartilhamento*, entre os setores organizados da sociedade e o setor privado, das responsabilidades na construção e orientação dos sistemas de comunicações. Neste contexto, o Estado deverá ser afirmado e fortalecido no seu papel de regulador e qualificador das práticas sociais, com uma ação substantivamente legitimada pelas novas relações. Estas transformações serão buscadas com o estabelecimento de relações multilaterais, nas quais se destaca um *sistema de mediações institucionais* que deverá permitir a *interação da sociedade* com o Legislativo, com os órgãos administrativos do governo federal, com as "entidades pensantes" do Estado, com a representação do setor privado e com as massas de consumidores de meios de comunicação.

Também deverão possibilitar a capacitação e a integração dos setores organizados da sociedade entre si. A construção do *controle público* deverá corresponder ao ad-

“Deve-se reestruturar o mercado, a partir da presença de um governo federal que adote medidas de estímulo à concorrência e ao exercício da capacidade empreendedora, tanto no seu sentido comercial como político”

vento de práticas democráticas na elaboração de políticas públicas para a área das comunicações, gerando critérios para a concessão, posse e uso dos veículos e, sobretudo, a possibilidade de incidência democrática da sociedade sobre o conteúdo dos veículos de comunicação.

12 - A segunda estratégia é a de *reestruturação do mercado*, na área das comunicações, superando a espontaneidade e orientando seu desenvolvimento e dotando-o de finalidades humanizadoras. Para o alcance deste objetivo, é decisiva a existência de um governo federal que adote medidas de estímulo à concorrência e ao exercício da capacidade empreendedora, em larga escala no país, tanto no seu

sentido comercial como político, visando a pluralidade.

13 - A terceira estratégia é a de *capacitação da sociedade e dos cidadãos*, imprescindível para uma mobilização crescente da sociedade, do setor privado e do Estado na realização das tarefas gigantescas e complexas, mas perfeitamente exequíveis, de revolucionar estruturalmente os sistemas de comunicações do país. É uma mobilização que deve conferir legitimidade e sentido social à atuação do setor privado, e estabelecer uma ampla representação da pluralidade nos sistemas de comunicações. São medidas que vão da disseminação da capacidade de *produção de inteligência* pelos setores organizados da sociedade, sobre a área das comunicações, até o estímulo à *autonomia intelectual* dos indivíduos.

14 - Finalmente, a quarta estratégia identifica, como aspecto crítico da Política de Comunicações, a necessidade de ampliar ao máximo a incidência do Público sobre estes meios que hoje exercem decisivas determinações sobre a construção da cultura do país. O país necessita de uma *política de desenvolvimento da cultura* para alcançar autonomia estratégica e exercer sua soberania, num contexto internacional particularmente adverso. É necessário deflagrar um processo civilizatório com o concurso dos meios de comunicação de massa para que o país, de-

mocraticamente, possa arbitrar seu destino e suas finalidades.

15 - Primeira estratégia: construção do Controle Público, base de relações democráticas substantivas

15.1 - Reposicionamento do *Ministério das Comunicações*, estruturando-o para que atue mais como um *ministério dos meios*, ou seja, como um ministério que lida com a infra-estrutura, mas também com a dimensão social das relações estabelecidas pelos meios, como forma de tratar a comunicação no seu sentido multidimensional, com abordagem tanto técnica, quanto cultural, econômica e política. Este enfoque também prevê atuação articulada do Ministério das Comunicações com os ministérios da Cultura, da Educação, da Ciência e Tecnologia, da Saúde e, em projetos específicos, com os demais ministérios. O *Ministério das Comunicações* deverá ser o principal agente implementador de políticas governamentais para as comunicações, atuando sobre telecomunicações, radiodifusão, novas tecnologias eletrônicas e também sobre as demais mídias. O *Ministério* atuará como elemento fomentador e de impulso para o desenvolvimento democrático da área das comunicações no seu conjunto.

15.2 - Implementação do *Conselho de Comunicação Social*, órgão auxiliar do Congresso Nacional, previsto na Constituição e regulamentado pela Lei 8.389/91, e seu reconhecimento como órgão da sociedade que, além de assessorar o Congresso Nacional, será interlocutor privilegiado do Executivo.

15.3 - Estímulo à criação e implementação de conselhos estaduais e municipais de comunicação social, visando fortalecer o

“É necessário elaborar
uma *Legislação
Consolidada de
Comunicações*, incluindo
telecomunicações e os
direitos e deveres
envolvidos em
modalidades como o
direito de resposta e a
pluralidade de versões”

debate e a ação da sociedade civil sobre as questões da comunicação, com destaque para a implementação das políticas de regionalização da produção cultural, artística e jornalística.

15.4 - Elaboração de uma *Legislação Consolidada de Comunicações*, incluindo telecomunicações e os direitos e deveres envolvidos em todas as modalidades de meios de comunicação — tais como o direito de resposta e a pluralidade de versões —, bem como regulamentando as diversas disposições constitucionais ainda sem vigência concreta. Será uma legislação ampla, mas flexível, no que se refere à incorporação de novos fatos tecnológicos e sociais, a ser complementada por normas e atos governamentais (decretos e portarias) cuja elaboração deverá ser legitimada pelo Conselho de Comunicação Social e pela

adoção de procedimentos públicos. As disposições legais, deste modo, adquirirão sentido, sobretudo, pela existência de instituições capazes de responder com legitimidade e presteza à dinâmica dos fatos da contemporaneidade, e de promover a permanente pactuação e repactuação de acordos, sempre acompanhando e procurando se antecipar para orientar a evolução destes fatos.

15.5 - Estabelecimento legal de critério para *convocação de redes* de rádio e televisão, em caráter obrigatório ou voluntário, simultaneamente ou não, pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário em âmbito federal, estadual e municipal.

15.6 - Estímulo à criação de um *Código de Ética Conjunto da Área das Comunicações*, englobando todos os setores empresariais e profissionais da área da comunicação, atribuindo condições de fiscalização e julgamento de questões com a participação da sociedade civil.

15.7 - Estabelecimento de exigência legal de exibição, em cada uma das redes nacionais de televisão, de um *programa semanal*, a ser veiculado em horário nobre, atuando como um *ombudsman da televisão brasileira*, a ser produzido por uma *fundação sem fins lucrativos* e amplamente representativa da sociedade civil, com a implementação de uma função mediadora entre os produtores e exibidores e o público, elogiando as produções com qualidade estética e analisando criticamente o conjunto da produção, inclusive

denunciando eventuais abusos que forem cometidos.

16 - Segunda estratégia: Reestruturação do mercado na área das comunicações

16.1 - Elaborar, como desfecho de um *aprofundado debate* entre o setor privado e a sociedade, uma legislação que aplique o *princípio constitucional da proibição do monopólio e oligopólio* na área da comunicação e equacione os problemas decorrentes da propriedade cruzada dos veículos de comunicação. A legislação será concebida de modo a se evitarem práticas abusivas, antidemocráticas e cerceadoras da concorrência, mas sem perder de vista a necessidade de garantir produção de qualidade no país e a viabilidade econômica dos empreendimentos.

16.2 - Elaboração de um *Plano Nacional de Diretrizes e Metas para o Desenvolvimento da Área das Comunicações*, sistematizando e especificando os objetivos programáticos e definindo e quantificando metas a serem atingidas. Este Plano norteará os estímulos que serão dados ao desenvolvimento do mercado nacional e à abordagem do mercado internacional, sendo orientado por objetivos culturais, políticos, econômicos e geoestratégicos. No que se refere ao mercado internacional, será dada ênfase à penetração nos mercados de língua portuguesa e nos países da África. Serão também previstas linhas de ação específicas em relação à América Latina, bem como voltadas para o mercado dos países centrais. Além dos objetivos econômicos, a

busca de mercados internacionais se voltará para a projeção de uma imagem real do Brasil e para a desconstituição de estereótipos e preconceitos que geram hostilidade contra o país. Será buscada uma projeção da cultura do país junto à cultura universal, também visando a pavimentação de relações econômicas e diplomáticas.

16.3 - *Enquadramento da Política de Telecomunicações* numa ampla Política de Comunicações que dê conta do conjunto das necessidades do país. Planejamento dos aspectos de política industrial ligados ao desenvolvimento da infra-estrutura e dos serviços. Reciclagem administrativa, com a adoção do *contrato de gestão* para as empresas do setor de telecomunicações e correspondente definição de objetivos e condições para o seu alcance.

16.4 - Estimular o *desenvolvimento dos mercados nacionais das novas tecnologias de comunicação* (TV a Cabo, MMDS, DBS, Multimídia e recursos de interatividade e bidirecionalidade), entendendo-as como parte de um conjunto de sistemas de comunicações que, além de oferecer lazer e entretenimento, gerarão novos empregos, regionalizarão a produção cultural, e alavancarão o desenvolvimento. Estas tecnologias também permitirão o equacionamento de novas soluções para o desenvolvimento da educação, do atendimento de saúde, entre outras formas de atendimento das necessidades da população.

16.5 - Assegurar, especialmente, a implantação de um *Sistema Na-*

cional de TV a Cabo amparado nos conceitos de *Rede Única, Rede Pública* e de *Participação da Sociedade* que marcam as propostas do Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação, como um sistema aberto — mesmo na sua operação privada — para todo e qualquer produtor que quiser operar regional ou nacionalmente e para todo e qualquer segmento social (sindicatos, entidades, associações etc.) que deseje utilizar os canais que ficarão disponíveis para transmissões periódicas ou eventuais, inclusive de caráter não comercial.

16.6 - Programa de criação do *Circuito Nacional de Exibição Coletiva de Televisão e Vídeo, as Salas de Cultura Contemporânea*, através da abertura de linhas de crédito para instalação, por pessoas físicas e jurídicas interessadas, de pelo menos dez mil salas com recursos técnicos (projektor de vídeo, telão, videocassete, amplificadores de som e cadeiras, e conexões às redes de TV a Cabo) para exibição coletiva de cinema, televisão e vídeo. Além da criação de um mercado nacional massivo para a TV a Cabo e exibição de produções de vídeo e cinematográficas, além da constituição de *auditórios eletrônicos* (em âmbito municipal, regional ou nacional), este programa deverá deflagrar um grande *movimento cultural* em torno da televisão e do vídeo, criando uma experiência socialmente partilhada de audiência crítica e debate da estética da produção audiovisual, assim como exibições acompanhadas de debates e avaliações críticas.

16.7 - Programa de *disseminação de recursos de produção e tecnologia* de cinema, televisão e vídeo, com ênfase na constituição de pólos regionais de meios de produção (estúdios e equipamentos) privados ou públicos, bem como tecnologia de operação destes meios, capazes de apoiar a realização, em larga escala, de produções de cinema, televisão, vídeo e multimídia, como base de um conceito de regionalização da produção com condições de ter acesso ao mercado nacional, pelas redes nacionais e regionais de televisão e pelos serviços baseados nas novas tecnologias. Trata-se de um programa voltado para a superação da distância entre a atual produção alternativa e o mercado, criando condições para sua viabilização econômica e qualificação técnica, também favorecendo a pluralidade de expressão. Neste sentido, os estímulos econômicos e legais previstos no programa também se voltarão para favorecer o acesso de grupos e setores sociais representativos à tecnologia de produção, à formação de recursos humanos e à veiculação, em caráter comercial ou como exercício do direito de expressão.

16.8 - Programa de *formação de recursos humanos* para produção de cinema, televisão, vídeo e multimídia.

16.9 - Programa de *Valorização da Mídia Impressa*, com a definição de estímulos legais e econômicos para o desenvolvimento dos meios jornal e revista, buscando barateamento dos custos de

produção e distribuição e do preço final para os leitores, visando a sua massificação no país.

16.10 - Formulação de uma *política industrial, de importações e de desenvolvimento de tecnologia nacional* adequada para o desenvolvimento da área de comunicações no seu conjunto, articulando diretrizes para os segmentos de telecomunicações, informática, televisão e rádio, mídia impressa, cinema e vídeo.

16.11 - Todas as *emissoras de rádio e televisão do governo federal* serão agrupadas e subordinadas a uma *fundação sem fins lucrativos*, que será instituída e mantida pelo Executivo, com dotação orçamentária prevista em lei, e também por doações de pessoas físicas e jurídicas, com incentivo fiscal e com caráter de apoio cultural. Esta fundação será dirigida por um conselho amplamente representativo da sociedade.

16.12 - Serão definidos critérios legais para *orientar a atuação* das emissoras subordinadas, direta ou indiretamente, aos governos estaduais e municipais, fundações privadas e autarquias federais, estaduais e municipais, ressaltando-se a definição de formas de representação da sociedade junto a seus órgãos diretivos.

16.13 - Desenvolvimento do conceito de emissora pública de radiodifusão, em conformidade com o artigo 223 da Constituição, que prevê a observância do "princípio da complementaridade dos sistemas privado, público e estatal".

16.14 - Os governos federal, estadual e municipal terão direito à *veiculação gratuita de mensagens publicitárias*, nas emissoras de rádio e televisão sediadas nas respectivas áreas de jurisdição, de acordo com percentuais definidos por faixa de horário, referentes a campanhas de interesse público. Estas mensagens publicitárias não poderão ter qualquer personalização identificando governantes ou mesmo a gestão em curso. Poderão ser adotadas *formas de compensação* não financeira, através de expedientes contábeis ou fiscais, pela utilização destes espaços.

16.15 - Definição legal de critérios políticos, técnicos e de estímulo à competição no mercado, para *orientar a destinação das verbas publicitárias dos órgãos governamentais* — federais, estaduais e municipais, das administrações direta e indireta. Além da transparência nos critérios de aplicação das verbas e de observância de requisitos de interesse público, será coibida toda e qualquer forma de aparelhamento político-partidário.

16.16 - Formulação de uma nova *política de outorgas* e de *renovação das outorgas* de emissoras de radiodifusão e novas tecnologias de comunicação, com critérios claros e rito que permita o acompanhamento por todos os interessados, privilegiando a representatividade social dos pretendentes e a participação de segmentos sociais que ainda não dispõem de emissoras, de modo a favorecer a pluralidade.

16.17 - Reserva de uma frequência de rádio e um canal de televisão a ser partilhado pelas *instituições de ensino superior* existentes em cada município, com prioridade para a utilização pelas universidades públicas.

16.18 - Reserva de faixas de frequências para utilização livre por *emissoras de rádio e televisão de baixa potência*, em caráter local.

17 - Terceira estratégia: Capacitação da sociedade para o conhecimento e ação

17.1 - Programa de apoio ao debate teórico e político e à *elaboração técnico-científica* sobre comunicação.

17.2 - *Plano de Diretrizes e Metas* para estímulo da produção científica e técnica das instituições de ensino superior de comunicação e dos institutos de pesquisa que atuam sobre temática da área das comunicações.

17.3 - Favorecimento da criação de um *Instituto de Altos Estudos de Comunicação e Estratégia*, destinado a congregar — como instituição da sociedade que terá o apoio e a participação do governo federal — todas entidades (profissionais, acadêmicas, associativas e empresariais) da área das comunicações, com a finalidade de atender demandas e pautas de pesquisa e elaboração técnico-científica e estabelecimento de interlocução com entidades pensantes estatais ou não, do país e do exterior.

17.4 - Formulação de um Programa de *Capacitação para Leitura Crítica dos Meios de Comunicação e Debate da Estética*, com a

mobilização do sistema formal de educação, público e privado, bem como outros meios e sistemas de educação não formal, criando condições para a compreensão dos seus recursos de linguagem e artifícios empregados, análise crítica dos conteúdos e debate da estética, de forma a romper a passividade e a mera submissão aos conteúdos veiculados e adoção de uma atitude humanizada e humanizadora diante dos veículos. A principal finalidade deste programa é transformar consumidores em cidadãos.

18 - Quarta estratégia: Definição de uma política para o desenvolvimento da cultura do país

18.1 - Desenvolver a *Agenda Nacional* para os meios de comunicação no Brasil, através de uma interlocução entre o Conselho de Comunicação Social, as instituições da sociedade civil voltadas para o estudo teórico e político da problemática da comunicação, juntamente com o governo federal e o setor privado. Esta *Agenda Nacional* será elaborada e atualizada, permanentemente, propondo objetivos culturais e políticos. A *Agenda* não será impositiva e fixará um compartilhamento voluntário de responsabilidades entre o empresariado de comunicação, o Estado e os setores organizados da sociedade, quanto a uma expectativa de atuação e de papel a ser cumprido pelos meios de comunicação, públicos ou privados. Terá como critérios norteadores o estímulo à autonomia intelectual dos indivíduos, o fortalecimento da cidadania, o impulso ao desenvolvimento e à afirmação da autonomia estratégica do país.

18.2 - Programa de *défesa da cidadania e da dignidade humana na atuação dos meios de comunicação social*, como síntese publicitária e de esclarecimento de todos os programas, condições e recursos que serão colocados à disposição do mercado, da sociedade e dos cidadãos. Será um programa estimulador da consciência dos cidadãos diante da nova realidade das comunicações no Brasil, dos direitos desfrutados e das responsabilidades por todos partilhadas, em relação aos meios de comunicação e ao papel que lhes é atribuído.

18.3 - Criação de um *Fundo Nacional para o Desenvolvimento Cultural das Comunicações*, destinado a financiar a formação de recursos humanos, pesquisas, tecnologias, a produção do programa *ombudsman* da televisão brasileira, a rede de emissoras governamentais sob direção da sociedade, entre outras iniciativas de interesse público na área. O fundo será formado a partir de uma taxa de 1,5% sobre o faturamento com publicidade, pelas emissoras de rádio e televisão, e de doações de pessoas físicas e jurídicas, dedutíveis do imposto de renda. O fundo será administrado pelo governo federal, com a orientação e a fiscalização de uma ampla representação do setor privado e da sociedade civil, de modo a assegurar que os recursos retirados do mercado, além de financiar algumas das instituições e instrumentos previstos nesta política de valorização da área da comunicação, sejam efetivamente *reinvestidos* como fatores de dinamização e estímulo do próprio mercado e do conjunto dos sistemas de comunicações.

Cadernos ABONG são publicações da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais

Endereço: Rua Dr. Renato Paes de Barros, 684, Itaim, São Paulo - SP. CEP 04530-001. Tel.: (011) 829-9102; Telefax: (011) 822-6604. E. mail: abong@ax.apc.org.

Diretoria Executiva da ABONG: Silvio Caccia Bava (presidente), Jorge Eduardo Saavedra Durão (secretário), Nalu Faria Silva (tesoureira), Vandevaldo Nogueira, Conceição Paludo, Átila Roque, Paulo Pires de Campos e Aldalice Moura da Cruz Oterloo.

Equipe dos Cadernos: Jornalista responsável: André Louzas. Editoração eletrônica: Ana Maria Quarlucci.

Secretária: Iume Taya Tamoto.

Impressão: Gráfica e Editora Peres Ltda. Tiragem: 1.000 exemplares

** É encorajada a reprodução total ou parcial dos artigos desta publicação, desde que citada a fonte.*