

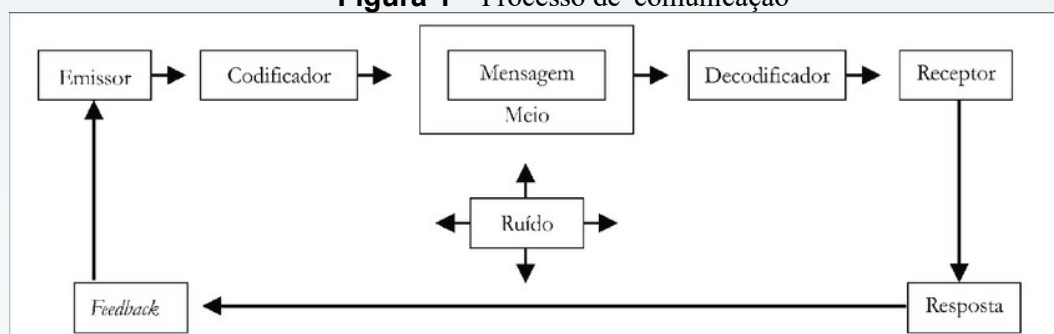
## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO (PLANO DE COMUNICAÇÃO)

Adriana Kowarick  
Doutora em Planejamento Urbano e Regional (UFRGS); professora da UFRGS

### 1 INTRODUÇÃO

A comunicação é função meio. Todo indivíduo, órgãos, empresas e instituições precisam se comunicar para existirem e afirmarem suas presenças no mundo. É por meio da comunicação que se singularizam ao mesmo tempo em que se conectam, construindo suas redes de saberes e ações. O processo da comunicação pode ser exposto, de modo simplificado, pelo modelo a seguir:

**Figura 1** – Processo de comunicação



Fonte: KOTLER, 1991 (adaptado)

Início da descrição da Figura 1: sequência de oito boxes contendo o processo de comunicação organizado por expressões. Ao centro, acima, vê-se um box com a palavra “Mensagem”, circunscrito por outro box onde lê-se “Meio”. Conectado a estes, estão os seguintes boxes seguidos por flechas da esquerda para a direita: “Decodificador”; “Receptor”; “Resposta” (já disposto no canto direito inferior) conectado com flecha da direita para a esquerda com “Feedback” (disposto no canto inferior esquerdo); seguido por uma flecha de baixo para cima que encontra “Emissor”, seguido de “Codificador”, o qual fecha o circuito conectando-se ao primeiro “Mensagem” e “Meio”. Abaixo desse box inicial, no centro do esquema, está “Ruído”, em um box por meio do qual irradiam quatro flechas, uma em cada face do retângulo. Fim da descrição da Figura 1.

Segundo Kotler (1992), esse modelo apresenta os fatores-chave para uma comunicação eficaz. Ele é composto por nove elementos: de um lado o emissor, que pode ser um indivíduo, uma empresa ou uma instituição, e que é quem emite a mensagem; de outro, o receptor, que é quem recebe a mensagem, definido aqui como público-alvo.

Entre o codificador/emissor/expressor e o decodificador/receptor/ perceptor estão os outros sete elementos que se constituem em uma cadeia (ou no processo) de comunicação. O codificador, a mensagem e o meio, e o decodificador ligam, em sequência, o emissor ao receptor e o expressor ao perceptor – implementando o processo de comunicação. A resposta e o *feedback* ligam, fechando a cadeia, o receptor/decodificador/perceptor ao emissor/codificador/expressor. E é esse retorno o que possibilita ao emissor/codificador/expressor saber se a mensagem foi recebida e como foi compreendida e percebida.

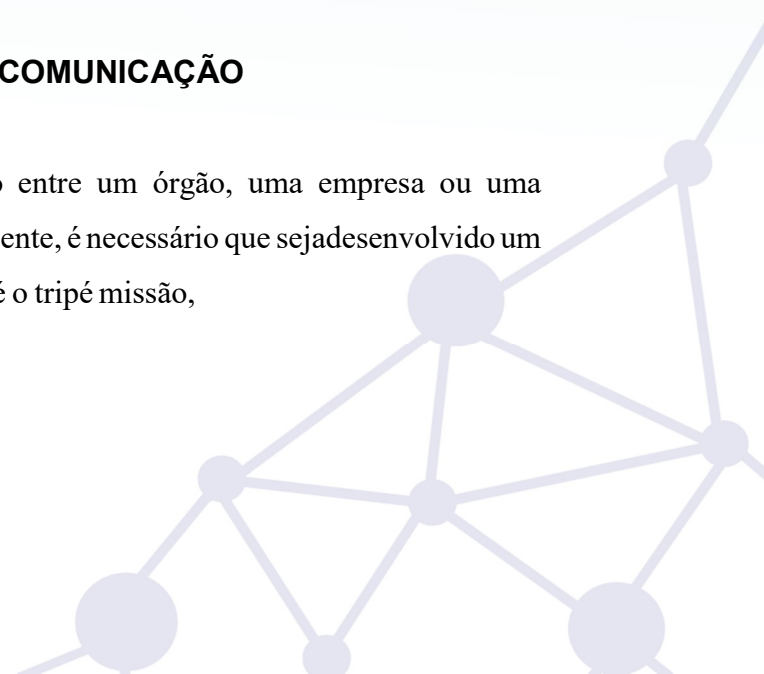
Por último, o modelo apresenta o elemento ruído, que está relacionado aos cinco elementos que ligam emissor e receptor. O ruído, conforme Kotler (1991, p. 651), é uma distorção não planejada, que pode ocorrer em qualquer processo de comunicação e que resulta numa mensagem que chega ao receptor diferentemente da que o emissor pretendia.

Dois elementos representam as principais partes da comunicação: o emissor e o receptor; outros dois representam as principais ferramentas da comunicação – a mensagem e os veículos. Quatro representam as principais funções da comunicação – a codificação, a decodificação, a resposta e o *feedback*. O último elemento representa o ruído sistema.

Destarte, o processo de comunicação é iniciado pelo (1)emissor que (2)codifica e expressa uma (3)mensagem e a veicula em (4)meio para ser transmitida. A mensagem é (5)decodificada pelo (6)receptor/perceptor, que (7)responde, dando um(8)*feedback* ao emissor – com maior ou menor grau de (9)ruído.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO

Para que o processo de comunicação entre um órgão, uma empresa ou uma instituição e seus públicos de interesse seja eficiente, é necessário que se desenvolva um programa de comunicação. O ponto de partida é o tripé missão,



valores e visão<sup>1</sup>, que define uma organização estrategicamente. Partindo desses preceitos, o programa de comunicação é desenvolvido em dois passos concomitantes. O primeiro trata de identificar e conhecer os diversos públicos que um órgão, uma empresa ou uma instituição possui. No caso, aqui, a Rede BiblioSUS e suas unidades.

Em linhas gerais, é possível identificar como público desses setores ou órgãos todas as pessoas, físicas ou jurídicas, que com eles se relacionam. De modo mais específico, existem três fatias de públicos: o público interno (as pessoas que trabalham nas unidades da Rede BiblioSUS); o público externo (usuários cadastrados, usuários em potencial e comunidade em geral); e os fornecedores (empresas e instituições parceiras que fornecem bens e serviços para as unidades da Rede BiblioSUS).

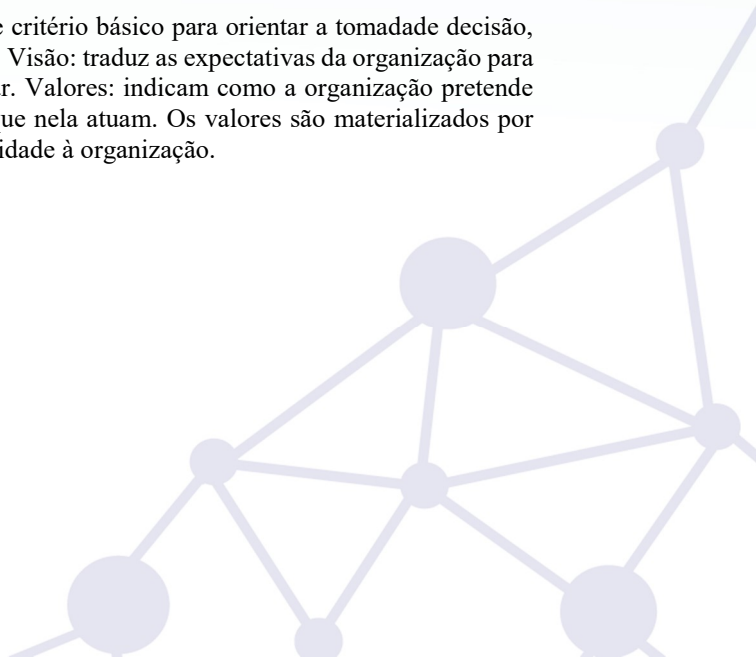
Atualmente, tem sido usado o conceito de *stakeholders* para englobar todos os segmentos de públicos de interesse. Este termo foi cunhado por Robert Edward Freeman e apresentado, em 1984, no livro *Strategic management: a stakeholder approach*. O conceito de *stakeholder* pode ser compreendido como pessoas ou grupos que legitimam as ações de uma organização e, por isso, têm um papel direto ou indireto na gestão e nos resultados dessa organização. Desta forma, um *stakeholder* pode ser afetado positiva ou negativamente, dependendo das políticas e formas de atuação da organização.

Zaidan (2016) propõe uma lista básica com 15 tipos de *stakeholders* de uma biblioteca, entre público interno, externo e fornecedores. Entre eles, funcionários fixos, estagiários, funcionários terceirizados, usuários cadastrados, público visitante, sindicatos, jornalistas e meios de comunicação, governo e fornecedores de bens e serviços.

O segundo passo para implementar um programa de comunicação é determinar os objetivos da comunicação. Conforme Kotler (1991), o objetivo da comunicação é definido a partir da resposta que uma organização almeja ter do

---

<sup>1</sup> Missão: é a razão de ser de uma organização. Serve de critério básico para orientar a tomada de decisão, apoiar a escolha de estratégias e a definição de objetivos. Visão: traduz as expectativas da organização para o futuro, isto é, em que a organização pretende se tornar. Valores: indicam como a organização pretende atuar e quais as atitudes básicas esperadas das pessoas que nela atuam. Os valores são materializados por posturas adotadas e conferem coerência, integração e unidade à organização.



seu público. Nesse sentido, o autor propõe três tipos de respostas: cognitiva, afetiva e comportamental. Ou seja, ele pode querer colocar algo na mente do público, mudar sua atitude ou que ele empreenda uma ação específica.

Conforme proposto na unidade “Gestão estratégica da informação e do conhecimento em saúde”, no tópico “Marketing de serviços em saúde: estratégias de comunicação e divulgação científica”, as bibliotecas especializadas na área de saúde, geralmente, são responsáveis por dar acesso à informação técnica e científica a profissionais da saúde e pessoal do apoio técnico. Cabe, portanto, a essas bibliotecas incentivar o uso de bases de dados, a consulta em material de referência, a retirada de livros e periódicos especializados – isto, é, prover e promover informações científicas.

Entretanto, com tal amplitude de público ou *stakeholders*, a promoção da produção científica deve estar atenta para uma importante diferenciação. Ainda que existam centenas de documentos científicos, incluindo livros, artigos de periódicos, suportes multimídia, entre outros, existe uma diferença entre divulgação científica e comunicação científica.

A divulgação científica cumpre função primordial: democratizar o acesso ao conhecimento científico e estabelecer condições para a chamada alfabetização científica. Contribui, portanto, para incluir os cidadãos no debate sobre temas especializados e que podem impactar sua vida e seu trabalho, a exemplo de transgênicos, células tronco, mudanças climáticas, energias renováveis e outros itens. (BUENO, 2010, p. 05).

De modo diferente, a “comunicação científica visa, basicamente, à disseminação de informações especializadas entre os pares, com o intuito de tornar conhecidos, na comunidade científica, os avanços obtidos (resultados de pesquisas, relatos de experiências, etc.) em áreas específicas ou à elaboração de novas teorias ou refinamento das existentes” . (BUENO, 2010, p. 05).

Além dessas duas importantes linhas de promoção de informação científica, principal produto da Rede BiblioSUS, elas podem e devem se preocupar com outros objetivos de comunicação. Conforme aponta Zaidan (2015, p. 254), “mesmo estratégias do varejo na estruturação do ambiente podem contribuir para que as bibliotecas sejam atualizadas e ressignificadas”. Nesse sentido, também deve ser considerado objetivo de comunicação de cada

unidade da Rede BiblioSUS a comunicação organizacional, que pode promover, ao mesmo tempo, a imagem e a reputação da própria Rede BiblioSUS.

### 3 PLANO DE COMUNICAÇÃO

A diferença entre planejamento estratégico de comunicação e plano de comunicação é que o primeiro deve ser considerado como um processo contínuo e sistêmico que orienta e define as necessidades, os objetivos e as ações de comunicação de um órgão, uma empresa ou uma instituição; ao passo que o segundo é específico e idiossincrático, sendo o documento que contém o programa planejado – a proposta de uma ação/campanha de comunicação para/ou de um órgão, uma empresa ou uma instituição.

O modelo básico de um plano de comunicação proposto por Sampaio (2013) apresenta cinco itens: o primeiro item, Situação, descreve as oportunidades que devem ser aproveitadas e/ou os problemas que devem ser enfrentados e que oportunizam uma ação de comunicação. É, em realidade, uma exposição sintética dos motivos que levam a unidade da Rede BiblioSUS a fazer o esforço de comunicação, incluindo o público-alvo da ação, o histórico de esforços anteriores e o que outras unidades e bibliotecas já fizeram.

Vale ressaltar que o público-alvo da comunicação é um constructo, um conceito que está relacionado aos públicos de interesse, podendo incluir um ou mais tipos desses públicos nessa construção. O conceito de alvo começa a ser elaborado por volta de 1865, nos Estados Unidos, pela agência de publicidade J. W. Thompson, e é implementado em 1870, com a introdução de publicidade em magazines femininos – através da mulher, a mensagem publicitária foca na família. (MATTELARD, 1994).

O segundo item do plano de comunicação é o Objetivo da comunicação (informar, lembrar, persuadir). Conforme o que já foi exposto, os objetivos de comunicação das bibliotecas são, em princípio, a promoção da produção científica e a promoção da própria unidade da Rede BiblioSUS (comunicação organizacional) como espaço de conhecimento e lazer. Assim, quer seja pela oportunidade de ter recebido um novo documento científico, ou haver uma data festiva (dia do profissional da saúde, por exemplo), ou, ainda, pela fatalidade de

uma pandemia, o próprio planejamento estratégico irá indicar o objetivo da comunicação de comunicação.

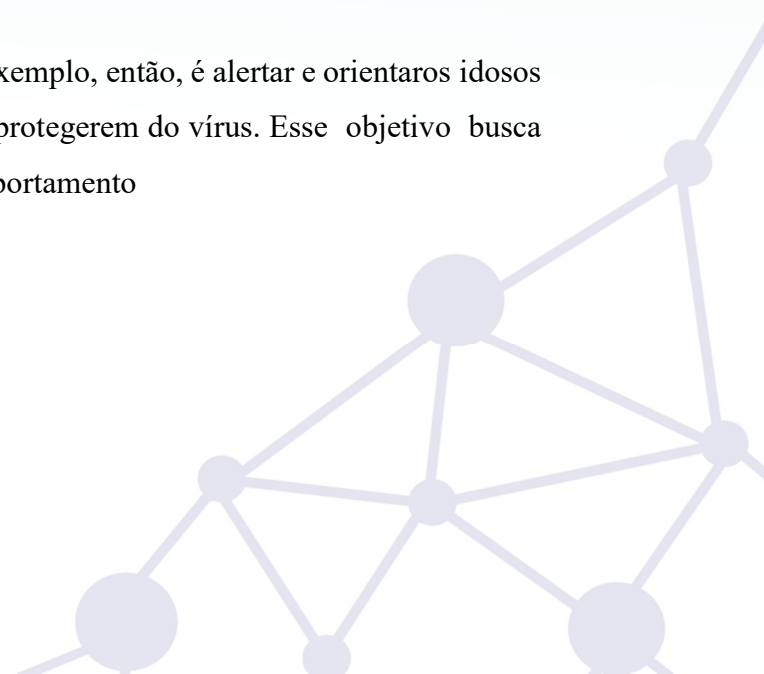
Em alguns casos, o objetivo de comunicação pode ser, simplesmente, fazer aquela unidade da Rede BiblioSUS ser (re)conhecida por seus públicos de interesse. Nesse caso, o objetivo da comunicação é o posicionamento de imagem/marca. Para tanto, é necessário que a unidade da Rede BiblioSUS em questão tenha uma identidade visual – seja logotipo (o nome da unidade escrito em uma fonte especialmente desenhada ou adaptada para ela) ou logomarca (logotipo junto com símbolo gráfico que identifica a unidade).

O terceiro item define as Estratégias de comunicação, que são duas: propor o que vai ser dito (estratégia de criação) e onde vai ser dito (estratégia de mídia). Ou seja, estipula, baseado na Situação e no Objetivo de comunicação, as informações e dados que devem ser comunicados e por onde (qual canal) eles vão ser comunicados/veiculados. Ambas as estratégias estão intimamente ligadas com a definição do público-alvo da comunicação, posto que é para ele que é feita a ação de comunicação.

O quarto item, Táticas, dá forma real à proposta estratégica do terceiro item. Estratégia e tática caminham de mãos dadas: a primeira define o que fazer, a segunda, como fazer. Assim, uma vez estipuladas as estratégias de criação e mídia, o passo seguinte é detalhar o modo como realizar, efetivamente, o objetivo da comunicação.

Com o intuito de esclarecer melhor o encadeamento da realização de um plano de comunicação, tomamos como exemplo a recente pandemia de coronavírus e os idosos. A Situação irá descrever o contexto de urgência e perigo que esse novo vírus trouxe para o mundo e, em especial, para o Brasil; ainda, quais os sintomas, que é extremamente contagioso, como se prevenir e por que pessoas acima de 60 anos pertencem ao grupo de maior vulnerabilidade. (Anterior ao plano de comunicação, vale lembrar, está o planejamento estratégico da comunicação, com informações mais profundas e amplas – e que serve como ponto de partida).

O objetivo de comunicação para esse exemplo, então, é alertar e orientar os idosos (grupo de vulnerabilidade) como agir para se protegerem do vírus. Esse objetivo busca uma rápida e importante mudança de comportamento



social. A estratégia de criação é orientar essas pessoas a ficarem em casa (isolamento social), explicando os motivos. E a estratégia de mídia é veicular propagandas na TV e no rádio, afixar cartazes físicos e usar as redes sociais digitais com *banners* virtuais – dada a urgência e o perigo de contágio.

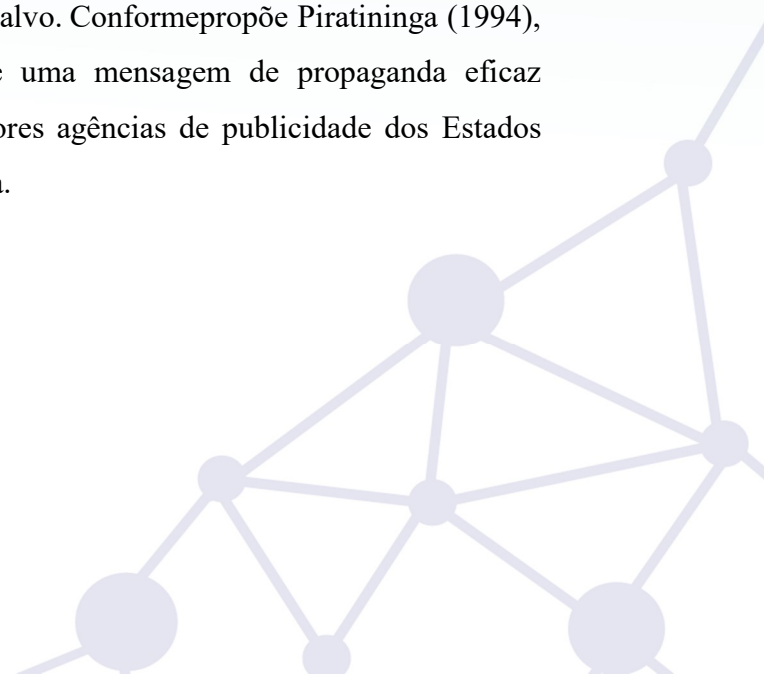
As Táticas para realizar o plano estratégico proposto podem ser a criação de uma *persona*, uma espécie de representação fictícia do público-alvo dessa ação de comunicação, uma personagem, que pode ser uma idosa simpática e inteligente explicando o que é o coronavírus, como é o contágio, como se faz para se proteger e o que é isolamento social. As peças de comunicação serão criadas com essa ideia: a *persona* da idosa simpática e inteligente explicando o que é o coronavírus, como é o contágio, como se faz para se proteger e o que é isolamento social.

Ainda dentro das Táticas estão as definições dos veículos de comunicação: propagandas em todas as emissoras de TV e de rádio, afixar cartazes físicos em espaços públicos e privados, como parques, praças, aeroportos, rodoviárias, estações de metrô e trens urbanos, *shopping centers*, farmácias, mercados e usar as redes sociais digitais do Ministério da Saúde, da Educação e do Planejamento com os *banners* virtuais.

Por último, para finalizar o plano de comunicação, Sampaio (2013) propõe que seja feito um fluxograma e um cronograma com tudo o que precisa ser desenvolvido para atender às definições dos itens anteriores e dar suporte na criação, produção e execução das táticas.

#### 4 MENSAGEM E VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

Tão importante quanto um eficiente planejamento estratégico e um competente plano de comunicação é a criação de uma mensagem pertinente e veiculada no meio adequado, para atingir corretamente o público-alvo. Conforme propõe Piratininga (1994), existem muitas fórmulas para a criação de uma mensagem de propaganda eficaz desenvolvidas, durante décadas, pelas melhores agências de publicidade dos Estados Unidos, da França, da Alemanha e da Inglaterra.



Todavia, muitas dessas fórmulas funcionavam somente na cultura de origem e num determinado período histórico. Na medida em que as mensagens devem atingir um público-alvo com características socioculturais específicas, não é de se estranhar que as fórmulas caduquem, ou que não possam ser aplicadas em toda a parte do mundo.

Por outro lado, os estudos do discurso publicitário evidenciaram a existência de uma estrutura básica da linguagem dos anúncios. É possível elencar um rol de elementos que, em uso, estruturam e dão sentido à mensagem da propaganda. Entretanto, como na linguagem natural, não é necessário usar todos os elementos para escrever uma mensagem coerente – somente aqueles que, relacionados, produzem o sentido almejado.

Vestergaard & Schröder (2000) propõem quatro elementos básicos que estrutura a mensagem da propaganda: título (ou chamada), imagem (fotografia, desenho, grafismo, entre outros), lítera (texto de apoio ou explicativo) e assinatura (logotipo ou logomarca do emissor). Além desses, outros elementos podem ser encontrados nos anúncios, como o *slogan*<sup>2</sup>, as informações legais e os créditos de uso de imagem.

Essa estrutura básica da linguagem da propaganda pode ser observada nos anúncios de todos os tipos de meios de comunicação, de TV e rádio à *post* em mídias sociais, com algumas adequações – de acordo com as especificidades técnicas do meio. No rádio, por exemplo, o elemento imagem é aquela parte quando o locutor ou locutora descreve algo e o ouvinte faz a imagem mental que ouviu, a chamada inicia o *spot*<sup>3</sup> e a assinatura encerra.

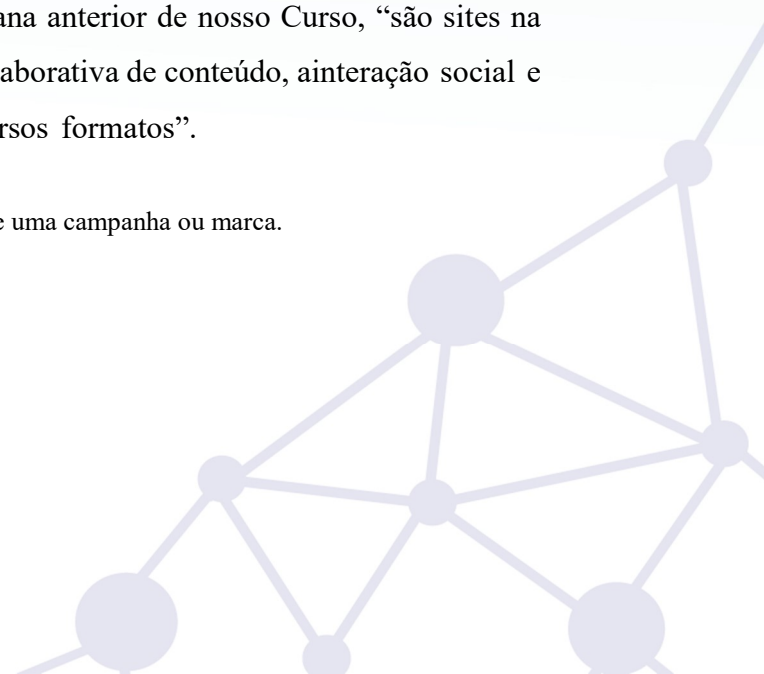
Cada veículo de comunicação tem seu público-alvo, por isso a criação da mensagem está diretamente relacionada com a definição da mídia. Nos últimos anos, as mídias tradicionais têm cedido espaço para as mídias digitais – ou mídias sociais. É difícil, hoje, que uma empresa ou instituição não tenha seu espaço na internet. A nova maneira de comunicação é mais dialógica.

As mídias sociais, como visto na semana anterior de nosso Curso, “são sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos”.

---

<sup>2</sup> Frase-tema que procura definir e resumir o conceito de uma campanha ou marca.

<sup>3</sup> Anúncio de rádio.





(TELLES, 2011). Além de promover marcas, bens e serviços, as empresas e instituições utilizam suas páginas na internet, suas redes sociais e seus sites de compartilhamento para gerar engajamento com seus usuários/públicos-alvo.

Assim, é fácil perceber que esse novo contexto da comunicação transformou a forma das pessoas consumirem informação. E, por consequência, modificou também o modo das empresas e instituições pensarem suas comunicações; elas tiveram que incluir o público-alvo como cocriador de suas ações de comunicação.

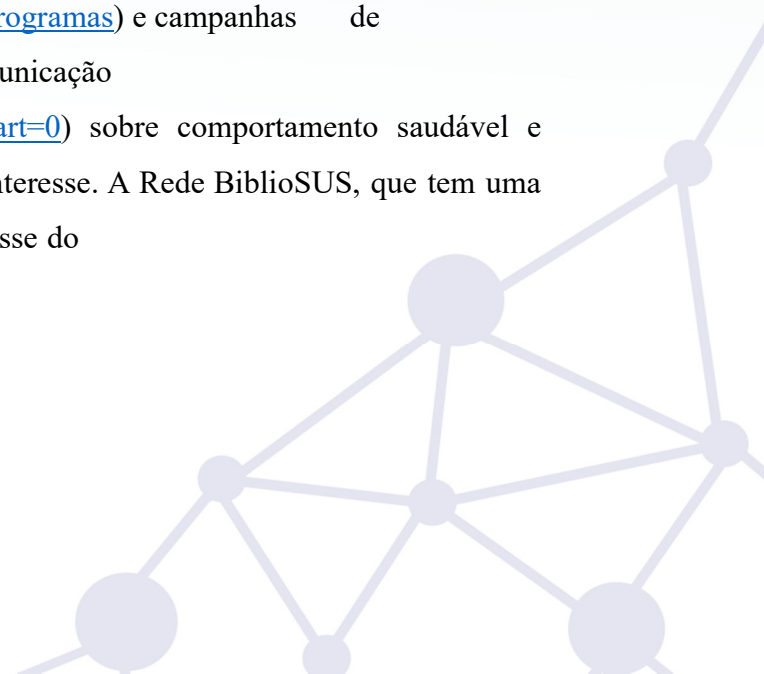
E é nessa conjuntura que surge o Marketing de Conteúdo, uma abordagem que envolve criar, selecionar, distribuir e ampliar conteúdo que seja interessante, relevante e útil para um público claramente definido com o objetivo de gerar conversas sobre esse conteúdo. (KOTLER et al., 2017, p. 147).

Entretanto, ainda que as novas tecnologias da informação tenham modificado, em um nível importante, a troca de informação entre empresas e instituições e seus públicos de interesse, incluindo no objetivo da comunicação o engajamento como resposta, a necessidade de ter um planejamento estratégico como diretriz e um plano de comunicação para definir e orientar cada ação não mudou.

Os passos para o plano de comunicação seguem sendo a descrição da situação, contextualizando a oportunidade ou problema a ser divulgado; afixação do objetivo da comunicação; a definição das estratégias de criação e mídia; a descrição das táticas, detalhando a mensagem e os tipos de veículos de comunicação; e, por fim, apresentando o cronograma do trabalho de criação e produção das peças de comunicação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde 2013, o site do Ministério da Saúde disponibiliza informações, programas de ações (<https://www.saude.gov.br/acoes-e-programas>) e campanhas de comunicação (<https://www.saude.gov.br/campanhas?limitstart=0>) sobre comportamento saudável e prevenção de doenças para seus públicos de interesse. A Rede BiblioSUS, que tem uma página nesse site, é um dos públicos de interesse do



Ministério da Saúde, um de seus *stakeholders*. Deste modo, o uso desse material, além dos conteúdos específicos de cada unidade da Rede BiblioSUS, pode ser um excelente modo de promover o conhecimento e a informação científica.

Por meio da implantação de um programa de comunicação, a Rede BiblioSUS e suas unidades serão órgãos ativos na difusão e comunicação científica. O planejamento estratégico e o plano da comunicação são importantes instrumentos de trabalho e deveriam ser referências e fontes para consultas, adquirindo a forma de padrão de comunicação das instituições.

## REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson Costa. Comunicação Científica e Divulgação Científica: aproximações e rupturas conceituais. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 15, n. 1 esp, p. 1-12, dez. 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/6585/6761>. Acesso em: 28 mar. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, administração e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

MATTELARD, Armand. **Comunicação-Mundo: história das ideias e das estratégias**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

PIRATININGA, Luiz Celso. **Publicidade: arte ou artifício?**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1994.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a Propaganda para construir Marcas e Empresas de Sucesso**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

TELLES, André. **A Revolução das Mídias Sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas**. 2ª. ed. São Paulo: M.Books do Brasil Ltda.: 2011.

VESTERGAARD, Torben; SCHRØDER, Kim. **A Linguagem da Propaganda**. 3ª.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

Z Aidan, Tiago Eloy. A Comunicação Organizacional como Ferramenta para a Otimização do Relacionamento de uma Biblioteca com os seus Públicos. In.: **Cadernos de Comunicação**, [S.l.], v. 19, n. 1, nov. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/18238>. Acesso em: 17 mar.2020.

ZAIDAN, Tiago Eloy. O Levantamento dos *Stakeholders* de uma Biblioteca: o case da Biblioteca Pública Estadual da Paraíba. In.: **Revista Ciências Humanas** - UNITAU, Taubaté/SP - Brasil, v. 9, n 1, edição 16, p. 131 - 145, Junho 2016. Disponível em:

<https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/287/191>. Acesso em: 17 mar. 2020.

