



A Construção da Cultura Organizacional, Imagem e Identidade do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), sob a Ótica das Relações Públicas.¹

Ana Flavia DOMINGUES²

Carolina Priollo DOMINGUES³

Elisangela Aparecida ABREU⁴

Marilisa Timoteo BERTOLIN⁵

Silmara Pereira dos SANTOS⁶

Rosemary Tonhosolo JORDÃO⁷

Faculdades Integradas Rio Branco, São Paulo, SP.

RESUMO

Este artigo refere-se ao projeto experimental desenvolvido durante o ano de 2010 para o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), por meio da agência experimental Ellos Produções de Diagnósticos Organizacionais, constituída para este fim. Nele são apresentadas informações sobre o perfil da organização-cliente, os públicos com os quais se relaciona, os elementos constituintes do sistema de comunicação e o conjunto de fatores que circundam o ambiente no qual o Ibram está inserido, além de apresentar pesquisas qualitativas realizadas com dois dos seus *stakeholders*- museus e funcionários. A partir da análise dessas informações, foi elaborado um diagnóstico para nortear a proposição de um projeto de assessoria de comunicação, com ênfase em ações de Relações Públicas, para atender às reais necessidades identificadas, além de aperfeiçoar os relacionamentos já existentes.

PALAVRAS-CHAVE: Ibram; Relações Públicas; Projeto Experimental; Cultura Organizacional; Imagem e Identidade.

¹ Trabalho submetido ao XVIII Prêmio Expocom 2011, na categoria Relações Públicas, modalidade projeto de assessoria de comunicação governamental como representante da Região Sudeste.

² Graduada no Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pelas Faculdades Integradas Rio Branco, e-mail: aninhafdomingos@gmail.com.

³ Graduada no Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pelas Faculdades Integradas Rio Branco, e-mail: carolina.priollo@hotmail.com.

⁴ Graduada no Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pelas Faculdades Integradas Rio Branco, e-mail: eliap_abreu@yahoo.com.br.

⁵ Aluna líder do grupo e graduada no Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pelas Faculdades Integradas Rio Branco, e-mail: maribertolin@hotmail.com.

⁶ Graduada no Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pelas Faculdades Integradas Rio Branco, e-mail: spsantos84@yahoo.com.br.

⁷ Orientadora do trabalho. Professora de Relações Públicas, e-mail: rosemary.jordao@yahoo.com.br.



1 INTRODUÇÃO

O projeto experimental de Relações Públicas é um trabalho único desenvolvido ao longo do último ano do curso e visa a aliar a prática aos conhecimentos adquiridos durante a graduação. Para tanto, a agência experimental Ellos Produções de Diagnósticos Organizacionais foi constituída e desenvolveu um projeto de assessoria de comunicação, com ênfase em ações de Relações Públicas para compreender e atender as especificidades da organização-cliente escolhida, qual seja, o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram). Esta autarquia é oriunda do Departamento de Museus e Centros Culturais (Demu) que pertenceu ao Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan).

O projeto apresenta-se em sete capítulos. O primeiro traz informações obtidas sobre o Ibram – um órgão público que busca interagir com outras organizações a fim de estabelecer parcerias em prol dos museus e, por extensão, do desenvolvimento social, econômico e cultural da sociedade; este capítulo serve de base para toda a estruturação dos demais. O segundo capítulo apresenta o mapeamento e a análise minuciosa dos públicos estratégicos da organização-cliente e serve para fundamentar as políticas de relacionamento que irão compor a última fase do projeto, conforme a metodologia do autor Fábio França (2004). No capítulo três encontra-se descrito o atual sistema de comunicação da organização-cliente, que é a base para a busca de uma comunicação excelente, conforme preconiza Grunig (1992) nas propostas seguintes.

O quarto capítulo delinea a análise estratégica da organização-cliente, que consiste num comparativo organizacional realizado em duas etapas. A primeira é feita por meio da aplicação de um *benchmarking* funcional, cujo objetivo é identificar e verificar as melhores práticas de órgãos internacionais atuantes no setor museológico. A segunda etapa consiste em uma avaliação quantitativa elaborada com a finalidade de se averiguar, entre museus, cinemas e teatros, os diferenciais que influenciam a audiência de um sobre o outro, proposta no modelo de análise de Yanaze (2006). Além dessas ferramentas, é aplicada uma análise SWOT firmada sobre as bases da identificação dos aspectos relacionados aos ambientes interno e externo do Ibram. Em complemento a esta investigação, o capítulo cinco traz informações obtidas a partir da análise de dados de duas pesquisas qualitativas realizadas com dois dos seus públicos preferenciais identificados, os museus e os funcionários. O diagnóstico é a fase seguinte apresentada no capítulo seis, em que se realiza um cuidadoso



levantamento sobre a situação real do Instituto, favorecendo a criação do Plano de Comunicação, conforme as melhores práticas e o arcabouço teórico das Relações Públicas.

As campanhas e suas respectivas ações são apresentadas no capítulo sete e buscam atender às necessidades comunicacionais do Ibram, de acordo com a natureza e cultura da autarquia, mas sem perder de vista a dinâmica imposta pela sociedade.

2 OBJETIVO

Elaborar um projeto de assessoria de comunicação eficaz que contribua para a consolidação da cultura organizacional e identidade do Ibram, para o fortalecimento da imagem do Instituto perante seus públicos de interesse e para o aperfeiçoamento de seu desempenho, via ações e instrumentos das Relações Públicas.

3 JUSTIFICATIVA DO PROJETO

O IBRAM é uma autarquia do governo federal que está em processo de estruturação, tanto no que se refere aos aspectos físicos, de recursos humanos, logística, quanto aos de comunicação interna e externa com seus *stakeholders*. Assim, faz-se necessário propôr ações que atendam a tais pontos, considerando as carências e potencialidades comunicacionais. Somente por meio da compreensão das particularidades do Instituto é que se poderão encontrar condições propícias à implantação de um Plano de Relações Públicas cujas metas sejam os interesses do Ibram.

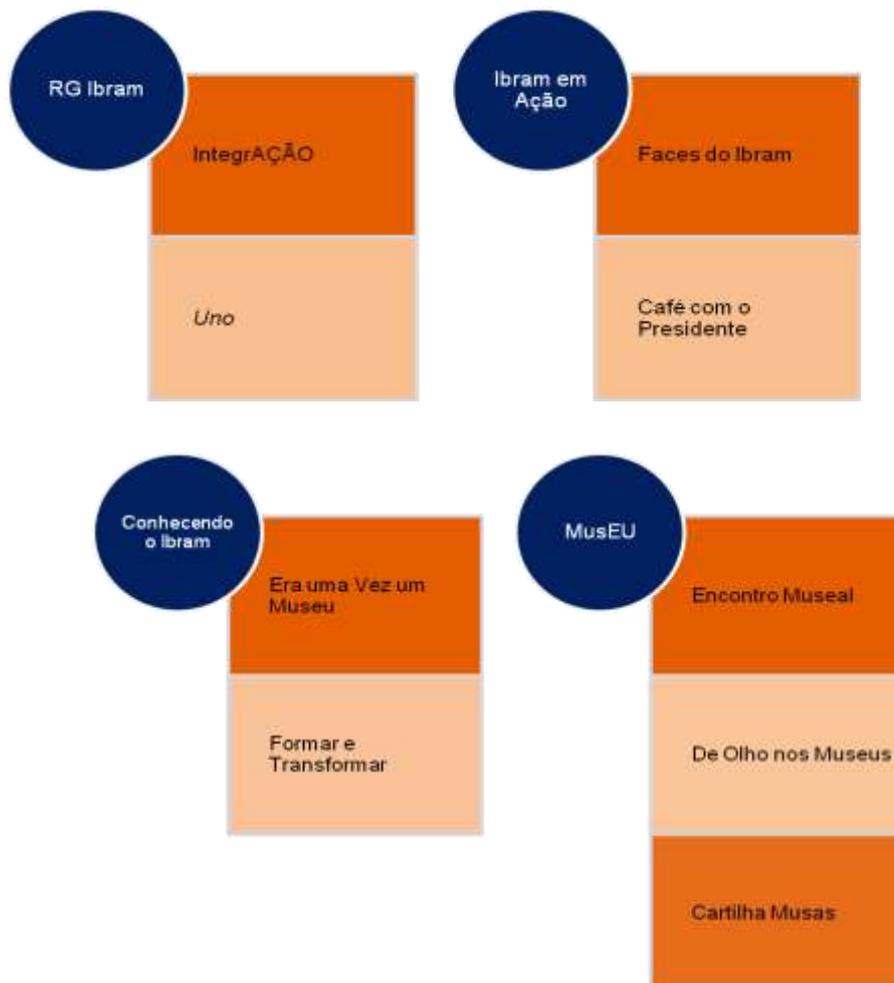
4 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

Todos os capítulos tiveram sua fundamentação teórica baseada nos autores dedicados ao estudo da comunicação organizacional tais como: Kunsch (2003); Fortes (2003), Machiori (2006); Ianhez (2006); França (2009); Freitas (2009); Fleury (1996) e Chiavenato (2001). No que se refere ao sistema de comunicação, utilizamos como referência os modelos de Relações Públicas de James Grunig (1994 *apud* KUNSCH, 1997). Para a realização da análise estratégica apresentamos um comparativo organizacional – o *benchmarking* funcional ou genérico -, uma avaliação quantitativa, além da análise *swot*, todos fundamentados nos autores Araujo (2008) e Yanaze (2007). Ainda foram realizadas duas pesquisas qualitativas com públicos considerados estratégicos pela autarquia, a

primeira foi feita com os colaboradores do Instituto e chama-se “Realidade Comunicacional do Ibram”; a segunda, aplicada nas instituições museológicas, chama-se “Por dentro dos Museus”. Este estudo serviu de base para a elaboração de um projeto de assessoria de comunicação para a organização-cliente, em consonância com as necessidades detectadas.

5 DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO

Com base em informações obtidas ao longo dos estudos realizados para este projeto experimental, foram elaboradas cinco campanhas, cada qual prevendo determinadas ações. As campanhas, de maneira factível, buscam potencializar os pontos fortes, bem como aproveitar as oportunidades identificadas, na busca da comunicação excelente. Ademais, estas campanhas pretendem a consolidação tanto da cultura organizacional, como da imagem e identidade do Ibram perante seus *stakeholders*.





Campanha RG IBRAM

A campanha RG Ibram é composta por duas ações: a primeira é denominada IntegRAÇÃO, e a segunda Uno. Ambas as ações complementam-se e são voltadas aos *stakeholders* internos.

A ação IntegRAÇÃO, por meio de ferramentas e canais de comunicação, tem por finalidade ser um contribuinte do fortalecimento da cultura organizacional do órgão. Assim, reforça-se a premissa de que as execuções do Ibram dependem da integração dos *stakeholders* internos. A ação Uno, por sua vez, tem por finalidade contribuir com a criação, manutenção e o desenvolvimento de formas de comunicação que favoreçam a operacionalidade do sistema comunicacional. Os meios pelos quais se pretende esses objetivos são treinamentos e capacitações.

Campanha Ibram em Ação

A campanha Ibram em Ação visa a aperfeiçoar a relação do Instituto com os profissionais de imprensa. Não só quer aproximar a autarquia da mídia e formadores de opinião, mas também divulgar a marca Ibram junto aos museus e à sociedade.

Parte da campanha, a ação Faces do Ibram quer tornar efetivo o processo de difusão de informações relativas ao Instituto. Produzir-se-á material audiovisual – vídeo



institucional de 20', nas versões em português, espanhol e inglês e inserções para as Tv's em versões de 15'' e material gráfico: *folders*, cartazes e *press kit*. Por intermédio dessa ação, a Ellos objetiva apresentar e consolidar a imagem do Instituto, quais são suas atividades e as suas finalidades, bem como a importância de seu papel nos campos museológico e cultural.

Com relação a ação Café com o Presidente, esta se propõe a realizar um *brunch* semestral do qual participarão o presidente do Ibram e os profissionais de comunicação, otimizando, assim, o atendimento à mídia e as demandas jornalísticas dos meios de comunicação.

Campanha Conhecendo o Ibram

Dividida em duas ações, a campanha Conhecendo o Ibram promove atividades culturais e informativas que tratam da importância do Instituto e do significado dos museus para a memória coletiva, recorrendo ao método de visitas guiadas. O público-alvo são os alunos das escolas públicas de Brasília com idade entre 07 e 18 anos.

Por sua vez, a ação Era uma Vez um Museu visa atender as crianças entre 07 e 13 anos e deseja despertar o interesse de conhecimento sobre os museus e sobre o Ibram, por meio de diálogos, visitas e jogos lúdicos. Como reforço da ação, é oferecido um almoço e os visitantes recebem mochilas e camisetas com a logomarca da autarquia.

A ação Formar e Transformar tem por objetivo estimular o público adolescente, entre 14 e 18 anos, no que se refere às possibilidades de formação acadêmica na área museológica, por meio de atividades informativas. Para tal, serão promovidas palestras e visitas ao Instituto. Ao final dessas, os jovens recebem material personalizado, como cartilha informativa, caneta e bloco de anotações.

Campanha MusEU

A campanha MusEU tem o intuito de, por intermédio da comunicação, otimizar o relacionamento do Ibram com os museus das esferas federal, estadual e municipal, tanto privados como comunitários. Dela fazem parte:

A ação Encontro Museal que consiste em promover reuniões entre o presidente do Ibram, Nascimento Júnior, e os diretores dos museus que compõem a autarquia. O objetivo é que o Instituto implante um foro de discussões, a partir do qual os participantes possam apresentar sugestões, bem como intercambiar informações referentes às necessidades dos museus.



De Olho nos Museus é a ação que objetiva a participação das instituições museológicas no Cadastro Nacional de Museus (CNM), visto a necessidade de atualização cadastral e a baixa representatividade dos museus. Serão feitas reuniões com as coordenações e representações, além de confeccionar materiais como *folders* e cartazes e de divulgar e-mails-marketing.

Já a ação Cartilha Musas consiste na elaboração de uma cartilha informativa contendo sugestões para que os museus se tornem atrativos educativos e culturais. Por meio da distribuição desse material, quer-se qualificar os serviços oferecidos pelos museus para aumentar o número de visitantes e, conseqüentemente, elevar a renda das instituições museológicas.

Campanha Articulações

Esta campanha tem como propósito desenvolver e fortalecer as ações do Ibram nos âmbitos da cultura, educação, turismo, tecnologia e da memória. Para tal, o público de interesse é formado pelos: Ministérios da Cultura, Educação, Ciências e Tecnologia e do Turismo; pelas Secretarias dos Direitos Humanos e de Políticas da Promoção da Igualdade Racial; Congresso Nacional; governos estaduais; autarquias; empresas privadas; terceiro setor e organismos internacionais.

Por meio da celebração de datas relacionadas ao Instituto e ao setor museológico, a ação Solenidades busca promover a aproximação do Ibram com seus *stakeholders* internos e externos.

A ação Relacionamento Institucional servirá de base para toda a campanha Articulações. Por meio de um banco de dados e da geração de relatórios, a presidência do Ibram poderá definir linhas de atuação e estratégias para o alcance dos objetivos e metas estipulados. Todos os públicos da campanha Articulações serão envolvidos nessa ação.

Agenda Legislativa é a ação que tem por objetivo a aprovação de projetos de leis e emendas de interesse do Ibram. Seu o público-alvo é o Congresso Nacional e o método de trabalho consiste em visitas à parlamentares e promoção de reuniões com eles.

Na ação Relacionamento Governamental, o Ibram propõe a realização de projetos e campanhas de interesse mútuo com diversos atores – os governos federal e estaduais – em iniciativas tais como, a inserção dos museus em roteiros turísticos, criação de novos cursos de museologia e eventos de valorização da memória brasileira.

Por fim, a ação Interlocações Culturais propõe o diálogo entre o Ibram e a sociedade civil. Serão promovidos projetos, parcerias, e convênios que foquem em ações de



valorização e incentivo à memória, educação e cidadania, qual seja, à cultura brasileira. Esta ação será feita com as empresas privadas, terceiro setor e organismos internacionais.

Tabela 1. Resumo Geral das Campanhas e Previsão Orçamentária.

Campanha	Ações	Orçamento
RG Ibram	IntegrAÇÃO	R\$ 32.363,60
	Uno	R\$ 16.080,00
	Total	R\$ 48.443,60
Ibram em Ação	Faces do Ibram	R\$ 76.288,00
	Café com o Presidente	R\$ 1.020,00
	Total	R\$ 77.308,00
Conhecendo o Ibram	Era uma Vez um Museu	R\$ 8.040,85
	Formar e Transformar	R\$ 947,25
	Total	R\$ 8.988,10
MusEU	Encontro Museal	R\$ 14.435,10
	De Olho nos Museus	R\$ 6.196,00
	Cartilha Musas	R\$ 1.131,00
	Total	R\$ 21.762,10
Articulações	Solenidades	R\$ 48.250,00
	Relacionamento Institucional	R\$ 7.800,00
	Agenda Legislativa	R\$ 17.500,00
	Relacionamento Governamental	R\$ 44.410,00
	Interloquções Culturais	R\$ 12.300,00
	Total	R\$ 130.260,00
	Total das Campanhas	R\$ 286.761,80
	Remuneração Agência	R\$ 43.014,26
	Total Geral do Plano de Relações Públicas	R\$ 329.776,06

6 CONSIDERAÇÕES

A Agência Ellos Produção de Diagnósticos Organizacionais teve a felicidade de conhecer e identificar-se com seu cliente, o Instituto Brasileiro de Museus. Patrimônios vivos do Brasil, os museus – produto principal do Ibram – refletem nossos costumes, tradições e história. Incrementar as potencialidades dos museus, portanto, é uma forma de



preservação da memória coletiva nacional, que é mister para a construção de um futuro desejado.

Ao decidirmos o plano de relações públicas para a organização-cliente, vislumbramos campanhas objetivas, compostas por ações práticas e, principalmente, que contribuam para a divulgação e o fortalecimento da identidade e da marca do Ibram. As campanhas foram elaboradas pensando na abrangência e eficácia de ações pelas quais serão viabilizadas, promovendo sempre a interlocução entre a autarquia e os seus públicos estratégicos. Enfim, apresentamos este trabalho de conclusão de curso com o intuito de contribuir para que a cultura brasileira seja conhecida, reconhecida e divulgada nacionalmente e, acima de tudo, que a sociedade se reconheça como parte deste patrimônio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de, **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão Organizacional** – Vol 1, 4 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria Geral da Administração**. 6.ed.rev.e atualizada, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1996.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed., São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. A Releitura dos Conceitos de Público pela Conceituação Lógica. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FRANÇA, Fábio; FREITAS, Sidinéia Gomes. **Manual da Qualidade em Projetos de Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional – Evolução e Crítica**. Cultura Organizacional e os seus elementos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IANHEZ, João Alberto. Missão, Visão, políticas e valores. IN: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

GRUNIG, James E. (Org.). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale/New Jersey: Erlbaum, 1992.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento em Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**. 2^a. ed. São Paulo: Summujs, 1997.

MACHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um Olhar Estratégico Sobre a Organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

Eletrônicas:

AMIGOS DOS MUSEUS. **IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus**. Disponível em: <<http://amigosdemuseu.blogspot.com/2009/05/ibram-instituto-brasileiro-de-museus.html>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

_____. **Manual de Marca do Ibram**. Disponível em: <http://www1.museus.gov.br/IBRAM/doc/manual_logo_ibram/manual.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2010.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL (Iphan), Governo. **Apresentação da Instituição**. Disponível em: <<http://www.iphan.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2010.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE MUSEUS, Governo. **Apresentação da Instituição**. Disponível em: <<http://www.ipmuseus.pt>>. Acesso em: 01 jun. 2010.

MINISTÉRIO DA CULTURA, Governo. **Política Nacional de Museus**. Disponível em: <http://www1.museus.gov.br/IBRAM/doc/publicacoes/politica_nacional_museus_2.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2010.

PORTAL DO MINISTÉRIO DA CULTURA DA ESPANHA, Governo. **Museos**. Disponível em: <<http://www.mcu.es/museos/index.html>>. Acesso: em 01 jun. 2010.

_____, Governo. **Ley 16/1985, de 25 de junio, Del Patrimonio Histórico Espanol**. Disponível em: <<http://www.mcu.es/legislacionconvenio/downloadFile.do?cache=init&docFile=/HTTPD/deploy/pedpas/datos/LegislacionConvenio/legislacion/ley%2016-1985.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2010.

_____. Artigos. **O Patrimônio Total: dos Museus Comunitários aos Ecomuseus**. Disponível em: <<http://www.revistamuseu.com.br/18demaio/artigos.asp?id=12673>>. Acesso em: 08 abr. 2010.