Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

Lívia Magalhães de Brito

# O papel da comunicação organizacional na atuação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – Iphan: estudo de caso da Superintendência no Rio Grande do Norte.

Rio de Janeiro

2019

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

Lívia Magalhães de Brito

# O papel da comunicação organizacional na atuação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – Iphan: estudo de caso da Superintendência no Rio Grande do Norte.

Dissertação apresentada no âmbito do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural – PEP/MP/IPHAN como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Preservação do Patrimônio Cultural no Iphan.

Orientadora: Ana Carmen Jara Casco

Supervisora: Luana Honório Cruz

Rio de Janeiro

2019

C331

Brito, Lívia Magalhães de.

O papel da comunicação organizacional na atuação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – Iphan: estudo de caso da Superintendência no Rio Grande do Norte. / Lívia Magalhães de Brito. – 2019. 151 f. il.

Orientadora: Ana Carmen Jara Casco

Dissertação (mestrado) - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan). Mestrado em Preservação do Patrimônio Cultural. Rio de Janeiro, 2019.

1. Patrimônio Cultural - Brasil. 2. Comunicação Organizacional. 3. Vertentes de Comunicação. 4. Instituições Públicas.

CDD

363.690981

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

Lívia Magalhães de Brito

O papel da comunicação organizacional na atuação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – Iphan: estudo de caso da Superintendência no Rio Grande do Norte

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural, do Instituto Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Preservação do Patrimônio Cultural.

Aprovada em _____ de _____ de _____.

Banca Examinadora:

_____

Professora Drª. Ana Carmen Amorim Jara Casco (Orientadora / PEP/ MP - IPHAN)

_____

Professora Drª. Juliana Sorgine (PEP/ MP - IPHAN)

_____

Professora Drª. Eula Dantas Taveira Cabral (PPGMA - FCRB)

## DICATÓRIA

Dedico esta produção - tão especial - à minha mãe Antônia Rita, companheira de todos os momentos. Meu exemplo de determinação e coragem. Também aos meus avós, Benizia e Archimínio (*in memoriam*), por terem sempre confiado em mim, ainda que em algum momento eu mesmo tenha me desacreditado.

Sou eternamente grata a vocês.

Obrigada por tudo, amo vocês incondicionalmente.

Lívia Magalhães de Brito

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por chegar até aqui.

À coordenação do mestrado por me proporcionar todo apoio no processo do Mestrado Profissional.

À minha orientadora do mestrado por toda a paciência e encorajamento durante o caminho percorrido comigo.

À minha supervisora das práticas supervisionadas por ter sido companheira e profissional nas nossas produções.

À banca por conta das contribuições valiosas a este trabalho que é resultado de esforços coletivos.

À Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte por abrir as suas portas, por me receberem com amor e carinho e permitirem que eu exercitasse o meu papel de pesquisadora.

À minha família por todo amor.

Às amigas e aos amigos em especial, Francismeire Ferreira, Monique Reis, Dina Alves e ao Coletivo Autônomo de Mulheres Pretas – Adelinas por me ampararem em momentos difíceis.

*“Então, a comunicação não existe por si mesma, como algo separado da vida da sociedade. Sociedade e comunicação são uma coisa só. Não poderia existir comunicação sem sociedade, nem sociedade sem comunicação”.*

*Juan Bordenave*

## RESUMO

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – Iphan, com as suas ações de comunicação através da sua representação no Rio Grande do Norte, como resultado de uma política institucional de comunicação estabelecido a partir da sua área central em Brasília, associado ao estudo da comunicação organizacional, constitui-se como objeto da presente dissertação. O objetivo geral desta pesquisa é entender de que forma a "Comunicação Organizacional" pode contribuir para a melhoria da gestão das vertentes comunicacionais desenvolvidas pelo Iphan no Rio Grande do Norte – RN. Para tanto tornou-se necessário verificar o estado da arte sobre os estudos da comunicação na atuação histórica do Iphan; conhecer as vertentes comunicacionais desenvolvidas pela instituição em linhas gerais, bem como na sua representação no RN, considerando as suas principais práticas e ferramentas; analisar o contexto das vertentes da comunicação realizadas na Superintendência Estadual (SE) do Iphan no RN à luz da perspectiva da "Comunicação Organizacional"; propor, no contexto da "Comunicação Organizacional", ações e atividades, objetivando apontar caminhos para promover uma comunicação adequada à realidade da representação do Iphan no RN. Como procedimento metodológico foi adotado a perspectiva da comunicação organizacional integrada, proposta por Kunsch (2003), considerando-se o estudo de caso da representação do RN. Assim sendo, buscou-se, através das frentes de atuação comunicacional (institucional, pública, administrativa e interna), pensar caminhos e perspectivas de melhoria/incremento na atuação do Iphan junto aos seus públicos, em especial, os que estão dentro da instituição. Como resposta ao questionamento de pesquisa, foi possível identificar que a adoção de ações e ferramentas associadas às diversas frentes da comunicação adotadas numa dada organização pública, convergem num planejamento estratégico da comunicação organizacional, oportunizando formas de minimizar os danos de uma comunicação deficiente. As atividades profissionais em comunicação, desenvolvidas no âmbito do PEP/MP/IPHAN, demonstraram que podem minimizar questões enfrentadas pelo Iphan no estado do RN, desde que estejam fundamentadas nas teorias de Margarida Kunsch sobre a comunicação organizacional integrada, mostrando-nos um caminho que pode ser frutífero no sentido de trabalhar um planejamento de comunicação organizacional.



**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Iphan RN, Planejamento.

**ABSTRACT**

This paper addresses the communication initiatives conducted by the National Historic and Artistic Heritage Institute of Brazil (in Portuguese, *Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional* – IPHAN) through its representation in the state of Rio Grande do Norte (RN), which are based on the institutional communication policy developed by its headquarter located in the Federal District of Brazil, thereby forming an association with the organizational communication study. The main objective is to understand how Organizational Communication can contribute to a better management of communication aspects developed by IPHAN in RN. For this purpose, the paper provides the following: (a) an analysis of conditions of the art on communication studies in IPHAN's past initiatives; (b) an overview of the communication aspects developed by the institution, as well as by its representation in RN, considering its main practices and tools; (c) an analysis of the context of communication aspects carried out by IPHAN's State Superintendence (state of Rio Grande do Norte) in RN from the perspective of the Organizational Communication; and (d) proposed actions and activities related to Organizational Communication in order to carry out an adequate communication to the reality of the IPHAN's RN representation. The methodology adopted here is based on the integrated organizational communication, as proposed by Kunsch (2003), considering the case study about RN representation. Thus, through communication fronts (institutional, public, administrative and internal), the purpose is to consider ways and perspectives for enhancement/expansion of IPHAN's initiatives toward its publics, especially its internal public. As an answer to the research question, it was possible to identify that the adoption of actions and tools associated with the different fronts of communication adopted in a given public organization, converge in a strategic planning of organizational communication, providing opportunities to minimize the damage of poor communication. The professional activities in communication, developed within the scope of the PEP / MP / IPHAN, demonstrated that they can minimize issues faced by Iphan in the state of RN, as long as they are based on Margarida Kunsch's theories on integrated organizational communication, showing us a path that it can be fruitful in the sense of working with organizational communication planning.

**Keywords:** Organizational Communication, IPHAN RN, Planning.

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

| | |
|---|---|
| CHN | Centro Histórico de Natal |
| CF | Constituição Federal |
| DAF | Departamento de Articulação e Fomento |
| FNPM | Fundação Nacional Pró-Memória |
| Iphan | Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional |
| RN | Rio Grande do Norte |
| SE | Superintendência Estadual |
| RRI | Reconhecimento da Realidade Institucional |

**LISTA DE FIGURAS**

**Figura 01 -** Análise *SWOT* da Comunicação da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte

**Figura 02** – Organograma administrativo da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte

**Figura 03** – Convite Comemoração dos 70 anos do Iphan

**Figura 04** – Balaio Cultural do Seridó no Rio Grande do Norte 2010

**Figura 05** – Balaio Cultural do Seridó no Rio Grande do Norte 2010

**Figura 06** – Cartaz de divulgação das Oficinas de Educação Patrimonial no Centro Histórico de Natal/RN

**Figura 07** – Livro Centro Histórico de Natal (frente)

**Figura 08** – Livro Centro Histórico de Natal (verso)

**Figura 09** – Informativo Patrimônio Arqueológico Norte-Rio-Grandense

**Figura 10** – Folder Iphan. Sede da Sub-Regional do Rio Grande do Norte (frente)

**Figura 11** – Folder Iphan. Sede da Sub-Regional do Rio Grande do Norte (verso)

**Figura 12** – Cartilha Informativa: Tombamento do Centro Histórico de Natal (frente)

**Figura 13** – Cartilha Informativa: Tombamento do Centro Histórico de Natal (verso)

**Figura 14**: Edição nº 20 do Informativo Folha da Memória (frente) – exemplr mais antigo do acervo

**Figura 15:** Edição nº 20 do Informativo Folha da Memória (verso) – exemplar mais antigo do acervo

**Figura 16:** Edição nº 61 do Informativo Folha da Memória (frente) – exemplar mais recente do acervo

**Figura 17:** Edição nº 61 do Informativo Folha da Memória (verso) – exemplar mais recente do acervo

**Figura 18** – Folder Forte dos Reis Magos 2015

**Figura 19:** Gráfico de perfil das publicações do clipping

**Figura 20:** Gráfico dos motivos de o Iphan ser citado nas publicações coletadas para o clipping

**Figura 21:** Gráfico do recorte temporal das publicações coletadas para o clipping

**SUMÁRIO**

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS
LISTA DE FIGURAS
INTRODUÇÃO.....13
CAPÍTULO 1: A COMUNICAÇÃO NO INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL – IPHAN.....19
1.1 Legislação brasileira e Comunicação.....39
1.2 A Comunicação presente na atuação de Instituições Públicas.....47
1.2.1 Comunicação Organizacional.....49
1.2.2 Comunicação Governamental e Pública.....56
1.2.3 Comunicação eficiente nas organizações públicas.....58
1.2.4 Importância do diagnóstico da Comunicação e da identificação da cultura organizacional.....62
1.3 Atuais perspectivas comunicacionais no Iphan.....67
CAPÍTULO 2: COMUNICAÇÃO NA SUPERINTENDÊNCIA DO IPHAN NO RIO GRANDE DO NORTE - RN.....69
2.1 História da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte.....70
2.2 Análise *SWOT* da Comunicação da Superintendência do Iphan no RN.....75
2.3 Cultura organizacional na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte.....80
2.4 Material informativo produzido pelo Iphan no Rio Grande do Norte.....85
2.4.1 Eventos.....87
2.4.2 Publicações, folders e jornais.....93
2.5 Perfil da comunicação desenvolvida pela representação do Iphan no RN.....106
CAPÍTULO 3: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – UMA PERSPECTIVA PARA A ATUAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA DO IPHAN NO RIO GRANDE DO NORTE.....107
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....136
APÊNDICE A – Guia de orientações para atendimento ao público, protocolo e vestimenta na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte.....142
ANEXO I: Plano de Comunicação do Iphan.....159

# INTRODUÇÃO

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – Iphan pertence ao segmento da Preservação do Patrimônio Cultural e desde a sua criação expressa preocupação em desenvolver ações de difusão a respeito de sua atuação junto à sociedade. A história da organização mostra que comunicação foi/é a principal aliada da instituição para tal fim. Por conta disso, esta pesquisa encontra-se centrada na análise do(s) tipo(s) de comunicação que o Iphan desenvolve no estado do RN e busca propor um modelo comunicacional mais adequado ao seu perfil. A vertente da comunicação sugerida por este trabalho para o melhor entendimento do cenário a ser apresentado é a "Comunicação Organizacional".

O conceito de organização abordado para efeito deste trabalho contemplará o campo multi e interdisciplinar de que tratam Elisabeth Gonçalves e Gino Giacomini-Filho (2014). Na perspectiva desses autores:

> O universo das organizações é amplo, envolvendo desde empresas (públicas, privadas, de diferentes portes, ramos); instituições governamentais e não governamentais; empresas relacionadas à indústria e ao comércio; instituições vinculadas à saúde, ao ensino, à administração, dentre tantas outras. (GONÇALVES E GIACOMINI-FILHO, 2014, p. 11).

Para Gonçalves e Giacomini-Filho (2014), os conceitos de comunicação e organizações são respectivamente amplos, mas quando se aproximam para formarem juntos a comunicação organizacional, tornam-se muito complexos, permitindo a elaboração de discursos pela e sobre a organização em questão. Diante dessa complexidade, as ações de comunicação realizadas pelo Iphan, através da sua representação no Rio Grande do Norte, e o impacto de uma política institucional de comunicação estabelecido a partir da área central da organização em Brasília, bem como o estudo da comunicação organizacional como possibilidade para o desenvolvimento de uma comunicação compatível com a missão institucional e os desafios impostos pelo contexto social e político, é que constituem o objeto do presente estudo.

Conforme Kunsch (2003, p.149), a "comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global". Trata-se de um campo de estudos importante, à medida que considera os esforços das diversas vertentes da comunicação, a fim de obter

resultados significativamente positivos nas relações estabelecidas entre a organização e os públicos de interesse. Não se trata apenas de propagar os dogmas[1] institucionais, mas sim de estabelecer uma discussão em que se tenha constante troca, em que o ser humano, tanto o que está dentro, quanto o que está fora da organização, tenha de forma mais efetiva, a possibilidade de dialogar sobre o que une a todos: o papel social e as práticas da instituição. Na perspectiva da comunicação organizacional integrada, proposta por Kunsch (2003), os campos da comunicação, considerados como mais significativos para esta autora, são: a comunicação institucional, administrativa, mercadológica e a interna.

A comunicação institucional, uma das vertentes da comunicação desenvolvida pelo Iphan, tem no "Portal do Iphan" e no manual "O Iphan e a Imprensa", as principais ferramentas de legitimação desses campos da comunicação atualmente. A comunicação administrativa é representada pela gestão de pessoas e pelos trâmites administrativos (procedimentos técnicos, confecção de ofícios e memorandos, circulares internas, etc.). A chamada comunicação interna é conduzida pela Coordenação Geral de Gestão de Pessoas – COGEP, vinculada ao Departamento de Planejamento e Administração – DPA, que realizam ações de promoção da missão institucional dentro da própria organização. E, quanto à comunicação mercadológica (abordado no capítulo 1), a pesquisa ora desenvolvida não conseguiu identificar uma ação, ferramenta ou diretriz que diga respeito a este campo da comunicação no contexto do Iphan. Mesmo não se encaixando em todas as vertentes comunicacionais propostas pela comunicação organizacional integrada por Kunsch (2003), os estudos desta área não deixam de ser válidos para o Iphan, procedendo assim, a identificação de outros campos conceituais da comunicação presentes na atuação da referida organização, tais como a comunicação pública e a governamental[2], matérias estas inseridas nas práticas de muitas organizações públicas e, com o Iphan, não poderia ser diferente.

Importante destacar que a noção de públicos, abordada aqui na introdução, esteve presente na atuação do Iphan quando da adoção de ações de comunicação, desde o início das atividades institucionais, embora não fosse verbalizado nestes termos. Esta palavra (públicos) é utilizada diversas vezes durante a confecção deste trabalho, devido à necessidade de especificar quando existe a referência às pessoas que se encontram dentro do Iphan exercendo atividades profissionais, sejam elas remuneradas ou não, chamadas de público interno, bem

[1] A palavra *dogma* é utilizada neste trabalho com princípio estabelecido, opinião firmada e/ou preceito.
[2] A Comunicação Governamental é desenvolvida no âmbito público a fim de prestar contas a respeito de um governo específico. Pode ser modificada conforme mude a proposta governamental. Já a Comunicação Pública é fruto de contextos democráticos em que o cidadão participa da construção da agenda pública e independe da perspectiva governamental. Ver mais no item 1.2.2.

como aos que estão fora desta organização mas se relacionam com ela – também podem ser chamados de público externo, estando em conformidade com a redação presente na "Pesquisa de Clima Organizacional e Imagem[3]" realizadas pela Universidade Federal Fluminense – UFF em 2014, que ao ser implementada considerou a realidade institucional do Iphan.

Este trabalho tem como objetivo entender de que forma a "Comunicação Organizacional" pode contribuir para a melhoria da gestão das vertentes comunicacionais desenvolvidas pelo Iphan através do estudo de caso da sua representação no estado brasileiro de nome Rio Grande do Norte – RN.

Os objetivos específicos consistem em: Verificar o estado da arte sobre os estudos da comunicação na atuação histórica do Iphan; Conhecer as vertentes comunicacionais desenvolvidas pela instituição em linhas gerais, bem como na sua representação no RN, considerando as suas principais práticas e ferramentas; Analisar o cenário das vertentes da comunicação realizadas na SE do Iphan no RN à luz da perspectiva da "Comunicação Organizacional"; Propor, no contexto da "Comunicação Organizacional", ações e atividades, objetivando apontar caminhos para promover uma comunicação que leve em consideração a hierarquia institucional, os papeis de cada instância/setor dentro da organização nesta representação do Iphan no RN e a relação da instituição com os seus públicos de interesse.

Para tanto, cabe aqui explicitar as principais diretrizes, os veículos e as ferramentas que já são utilizadas, que carregam o discurso institucional e contribuem na promoção da interação da organização com seus públicos (interno e externo), sendo o "Portal do Iphan", o "Boletim do Patrimônio Cultural", o "Plano de Comunicação do Iphan", a "*Revista do Patrimônio*", e o manual "O Iphan e a Imprensa", alguns exemplos disso.

Como pergunta norteadora foi possível destacar se os procedimentos de comunicação adotados pelo Iphan são suficientes para atender as demandas comunicacionais relativas às particularidades dos públicos que possui no Rio Grande do Norte. E justamente por levantar essa questão é que a presente pesquisa torna-se relevante no contexto do Iphan. Discute-se a comunicação de forma orgânica, trazendo reflexões à esta particularidade.

No decorrer do presente trabalho, é possível responder à questão norteadora, com base na abordagem dos diversos campos da comunicação, que compõem a realidade de uma

[3] A partir de uma parceria firmada entre o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN e a Universidade Federal Fluminense – UFF é que a pesquisa de Clima Organizacional e Imagem foram viabilizadas. Baseando-se na percepção do público interno e externo Iphan, teve por objetivo levantar informações sobre as condições de satisfação e/ou insatisfação do público interno da organização, bem como identificar os atributos que definem a imagem da organização.

organização pública. Cada ferramenta, ação ou diretriz aqui apresentada, serve como referência de legitimação da vertente da comunicação desenvolvida pelo Iphan.

Assim sendo, este trabalho busca, através das diversas frentes de atuação comunicacional, alcançar resultados positivos no âmbito da criação e/ou manutenção de uma imagem institucional e das relações do Iphan com os seus públicos de interesse na referida região.

Neste contexto, os produtos oriundos das práticas profissionais supervisionadas da mestranda que realiza esta pesquisa, mostraram-se como uma possibilidade metodológica importante para esta abordagem, pois o procedimento realizado contribuiu para a compreensão do funcionamento da comunicação desenvolvida no Iphan Sede e na SE do RN no que se refere ao preparo do "terreno" com sugestões de uma possível descentralização da comunicação, corroborando, assim, na autonomia das partes envolvidas neste processo comunicacional, zelando pelo respeito às diretrizes institucionais mas sem deixar de atender às demandas locais.

Antes de prosseguir, cabe uma explicação sobre a consistência das práticas supervisionadas (etapa de trabalho prevista na lógica do mestrado interdisciplinar profissionalizante, tem como resultados produtos práticos desenvolvidos pela/os mestranda/os ao longo de dois anos de pesquisa que realizam na instituição). Como o próprio nome sugere, trata-se do desenvolvimento de habilidades do mestrando, a partir das demandas da vaga de pesquisador-bolsista, que como estudante eu ocupei, do segundo semestre de 2015 ao primeiro semestre de 2017 (sem vínculo efetivo), por conta do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural - PEP/MP, estando sob supervisão direta de algum colaborador da Superintendência em que esteja lotado[4]. No caso da presente mestranda, as atividades incluíam diagnósticos de comunicação e proposição de ações que sanassem ou minimizassem questões relacionadas à comunicação na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte. Iniciando-se as práticas supervisionadas do PEP/MP, tornou-se possível elaborar, como produtos, o "Reconhecimento da Realidade Institucional (RRI)"; a realização de "Capacitações" com os funcionários efetivos, terceirizados e estagiários; a confecção do "GUIA de orientações para Atendimento, Protocolo e Vestimenta na Superintendência do Iphan no RN"; e, por fim, a confecção do "Diagnóstico do *clipping* do Iphan no RN". Na vivência das práticas

[4] As práticas profissionais na Superintendência do Iphan no RN terminaram no mês de maio de 2017, mas a defesa desta dissertação só ocorreu em Fevereiro de 2019. No espaço de tempo entre uma data e outra, o Iphan se preparava para a implantação do SEI – Sistema Eletrônico de Informações, a fim de que fossem digitalizados os processos e documentos utilizados por todas as representações desta autarquia, facilitando assim o acesso ao desenvolvimento das informações cadastradas, a partir da utilização de um número de protocolo. Este sistema veio substituir o CPROD – Consulta Processo/Documento, o qual permitia apenas identificar a localização do processo e/ou documento físico e a sua situação, mas a consulta às informações era presencial.

supervisionadas, atividades como "*clipping*", "*mídia training*", confecções de "releases" e alimentação do "*mailing list*", eram recorrentemente desenvolvidas pela mestranda.

Esta produção se serve de pesquisa bibliográfica e documental para dar suporte à defesa da Comunicação Organizacional como o modelo de comunicação mais adequado à realidade institucional e ao atual contexto social, econômico e político em que a SE do Iphan no RN encontra-se inserido.

O procedimento técnico da pesquisa empregado foi o estudo de caso, considerando-se o papel da "Comunicação Organizacional" na atuação do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – Iphan, através da Superintendência Estadual do Rio Grande do Norte. As fontes documentais possibilitaram o conhecimento de fatores que ocasionam os problemas de comunicação na SE do RN; e ao mesmo tempo inaugurar discussões no campo da "Comunicação Organizacional" no âmbito do PEP/MP/IPHAN.

Segundo Goldenberg, (2011) "um estudo de caso consiste na análise detalhada de um caso individual, visando a aquisição de conhecimento do fenômeno estudado através da exploração do caso em questão". Trata-se da utilização de diferentes técnicas de pesquisa para reunir o maior número de informações, a fim de aprender sobre a totalidade de uma situação e descrevê-lo em sua complexidade. Nesse sentido, Goldenberg, (2011) diz o seguinte:

> O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística[5], a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um *todo*, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. (GOLDENBERG, 2011, p. 33).

Para compreensão do referido estudo de caso, como fontes documentais, foram pesquisadas normas, portarias, manuais, publicações e materiais informativos produzidos pelo Iphan e a SE do RN, que foram encontrados na Rede Interna (acervo digital), nos arquivos físicos e na Intranet desta instituição. Dentre os documentos utilizados encontra-se: o manual "O Iphan e a Imprensa", o "Plano de Comunicação do Iphan", a Constituição Federal de 1988, entre outros. A utilização dessas fontes se fez necessária para uma melhor caracterização da instituição, além de proporcionar o conhecimento da realidade comunicacional da SE do Iphan no RN. A análise transcorreu à luz da fundamentação teórico-conceitual, proporcionada pelas referências bibliográficas, que abordam sobre vertentes da Comunicação, Comunicação Organizacional e sobre o Iphan.

[5] Instituído a partir do termo grego "holos" que significa o "todo", o "Inteiro".

Nas referências bibliográficas consideradas constam: Margarida Kunsch (2007/2011/2012) que escreve sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas; Marlene Marchiori (2008/2010) que publicou uma coletânea de textos sobre Comunicação Organizacional, Cultura e Cultura Organizacional; Luiz de Farias (2011) por considerar Técnicas, Conceitos e Instrumentos de Relações Públicas nas Organizações; Waldyr Fortes (2003) que conceitua Processos, Funções, Tecnologias e Estratégias em Comunicação Organizacional e Relações Públicas; e o livro O Patrimônio em Processo de Maria Cecília L. Fonseca (2005) que aborda a trajetória da política de preservação do patrimônio cultural no Brasil, no âmbito do governo federal, e outros que foram considerados neste processo como agentes importantes para fundamentar a pesquisa. Considerou-se dissertações de outros bolsistas que cursaram mestrado através PEP / MP, visto que as suas percepções mostraram-se como um ponto de partida para que este trabalho pudesse se estruturar, a partir de um novo olhar para o campo da comunicação, são eles: Welbia Dias (2012), Fernando Siviero (2014), Fernanda Oliveira (2015) e Déborah Gouthier (2016). Outras dissertações e artigos publicados eletronicamente no site do Iphan e/ou na página de outras organizações ligadas à temática explorada, também foram utilizadas.

Esta bibliografia proporcionou subsídios para a avaliação das ações de comunicação da Superintendência do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – Iphan no Rio Grande do Norte, bem como contribuiu para se pensar os caminhos e perspectivas de melhoria/incremento na atuação do Iphan junto aos seus públicos, em especial, os que estão dentro da instituição.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: capítulo 1, que aborda a comunicação no Iphan considerando os conceitos a respeito da comunicação comuns na atuação de instituições públicas, a saber, a Comunicação Organizacional, Institucional, Governamental, Pública, etc.; traz perspectivas de como desenvolver uma boa comunicação nas organizações, abrangendo a importância do diagnóstico em comunicação de identificar a cultura organizacional e as perspectivas comunicacionais no Iphan hoje. O capítulo 2 aborda a comunicação na superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte, englobando a história desta representação; uma análise *SWOT* da Comunicação que esta empreende, os aspectos da sua cultura organizacional, os principais materiais informativos que produziu, bem como o perfil da comunicação que desenvolve. No terceiro capítulo, discorremos de forma pontual sobre a "Comunicação Organizacional" como estratégica e tática para a atuação da SE no RN, mostrando na prática como é que pode vir a ser desenvolvida, considerando aquilo que se tenha produzido no âmbito das práticas profissionais do PEP, propondo possibilidades a respeito de

como a Comunicação Organizacional pode contribuir para a melhoria das ações institucionais. Nas Considerações Finais, teço comentários significativos sobre a dissertação, apresentando aspectos elementares a partir da instituição e da comunicação que foi desenvolvida.

## CAPÍTULO 1: COMUNICAÇÃO NO INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL – IPHAN

A instituição que conhecemos hoje como Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – Iphan, criada pelo Decreto-Lei nº 378 de 13 de janeiro de 1937, com o nome de Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – SPHAN –, tinha por finalidade "[...] promover em todo o país e de modo permanente, o tombamento, a conservação, o enriquecimento e o conhecimento do patrimônio histórico e artístico nacional" (BRASIL. Decreto nº 378, de 13 de janeiro de 1937, art. nº 46).

Ao longo dos seus cerca de 80 anos de existência, esta autarquia federal[6] passou por transformações em seu quadro estrutural e, alinhado com essas mudanças, foram-lhe dados outros nomes. Chamado de Diretoria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – DPHAN (1946), de Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN (1970), já em 1979, foi transformado em Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – SPHAN, funcionando como instituição normativa, atuava em conjunto com a Fundação Nacional Pró-Memória – FNPM – esta que tinha a função executiva (FONSECA, 2005). Em 1990, extingue-se a SPHAN e a FNPM e transferem-se as suas competências ao Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural – IBPC (BRASIL, Lei nº 8.029, 1990). Em 1994 o IBPC voltou a denominar-se Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN – permanecendo com as suas competências e a sua natureza jurídica (BRASIL, MP nº 752, de 6 de Dezembro de 1994).

Até 2018 vinculada ao Ministério da Cultura, com a reorganização das instituições que compõem a administração pública, promovida durante a gestão do Presidente Jair Bolsonaro, passou a integrar o Ministério da Cidadania. O seu Regimento Interno estabelece que a finalidade do Instituto é de "preservar, proteger, fiscalizar, promover, estudar e pesquisar o patrimônio cultural brasileiro, na acepção do art. 216 da Constituição Federal" (PORTARIA nº

[6] Criado por lei específica, integrando o quadro da administração pública indireta.

92, de 05 de julho de 2012). Diz ainda que, esta Instituição tem "como missão promover e coordenar o processo de preservação do patrimônio cultural brasileiro visando fortalecer identidades, garantir o direito à memória e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do País" (PORTARIA nº 92, de 05 de julho de 2012).

Raphael Bispo (2011) considera que a área de comunicação ganhou destaque já no período da fundação do Iphan, que na época se chamava Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – SPHAN. O projeto dos modernistas, de constituição da memória nacional, assumiu o papel importante de produção de conhecimento sobre o país. Para o autor, Rodrigo Melo Franco de Andrade, seu primeiro dirigente, atribuía aos meios de comunicação um importante papel no processo de preservação do patrimônio cultural brasileiro, indo constantemente à imprensa divulgar as ações do SPHAN.

Para Déborah Gouthier (2016), o primeiro esboço de uma política comunicacional para o Iphan é anterior ao que acredita Bispo. A autora acredita que já estava presente no anteprojeto elaborado por Mário de Andrade e, por conta disso, adotado nos primeiros anos de atuação institucional. Explica que "a ideia abordada pelo SPHAN nesse primeiro momento era, claramente, tornar público e, assim, esclarecer a população, em uma proposta quase educativa, que gerasse aceitação e admiração" (ibidem, p. 27), publicitando, propagando ou tornando conhecido o papel social e a atuação institucional. A autora acredita que os intelectuais modernistas que estiveram à frente da instituição à época, buscaram identificar valores universais presentes na produção artística brasileira, representativos do período colonial, a fim de proporcionar a unificação do campo cultural com a nação. Rodrigo Melo Franco de Andrade, então diretor da organização, desde o princípio de sua atuação, buscou reforços no uso dos meios de comunicação a fim de dar visibilidade ao trabalho desenvolvido e de legitimar esse discurso.

Gouthier (2016), explica que no capítulo I do anteprojeto de Mário de Andrade, fica estabelecida a finalidade do que viria a ser a Organização e suas cinco principais competências, sendo a última delas a realização dos serviços de publicidade[7] para propagação dos conhecimentos sobre o patrimônio artístico nacional. A divulgação deste patrimônio devia ser

[7] Publicidade, de acordo com o artigo 3º do Código da Publicidade, significa "qualquer forma de comunicação feita por entidades de natureza pública ou privada, no âmbito de uma actividade comercial, industrial, artesanal ou liberal". Nesse sentido, destaca-se como principais objetivos a promoção de ideias e instituições, e de bens e serviços para sua comercialização. O referido código diz ainda, no que tange ao fornecimento de bens e serviços pela administração pública, a comunicação realizada para a promoção deste objetivo, é chamada também de publicidade. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/74450489/201701182142/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=indice>. Acesso em: Out. 2018.

feita através de exposições, museus e cartazes turísticos, nascendo assim, a expectativa de dar um caráter publicitário às atividades deste campo. Assevera que:

> [...] Rodrigo Melo Franco de Andrade entendeu e procurou aplicar, desde o princípio, a importância e a necessidade do uso dos meios de comunicação como forma de dar visibilidade ao trabalho e legitimar as atividades exercidas pelo Sphan sobre o legado histórico e artístico do país, encarado por aquele grupo[8] como em vias de ser arruinado. (GOUTHIER, 2016, p. 24).

Desde a concepção inicial de que o patrimônio cultural deveria ser preservado, existia a preocupação do órgão (na época Sphan) em utilizar-se da comunicação para tornar pública esta percepção. Mesmo trazendo a visão particular dos modernistas, a respeito do que constituía o patrimônio cultural brasileiro, a comunicação esteve presente no processo de difusão da memória oficial brasileira e instituiu-se enquanto marco importante para a publicitação da missão do Iphan. Estando, neste contexto, mais direcionada para o estabelecimento/preservação de uma relação com a imprensa e com o público externo do SPHAN, notadamente serviu de ferramenta para a propagação de uma imagem institucional alinhada ao papel social da organização. Para Bispo,

> Os meios de comunicação eram um espaço por excelência para o trabalho de enquadramento da memória nacional pelos modernistas, onde buscavam compartilhar essa memória selecionada com diversos outros indivíduos, inclusive seus pares, bem como apagar e diminuir a influência de posicionamentos contrários aos deles. (BISPO, 2011, p. 47).

É possível perceber que o público considerado prioritariamente pelas ações de comunicação do Iphan, não estava dentro das suas dependências, corroborando com Gouthier (2016) que sustenta que, a ideia abordada pelo Sphan neste primeiro momento, era a de difundir as informações sobre patrimônio para esclarecer a população, de maneira quase que educativa e, para tanto, a Instituição utilizou-se da imprensa. Passou também a preocupar-se em criar uma linha editorial específica, cujas publicações abririam espaço para a difusão do conhecimento produzido internamente. Welbia Dias (2014) credita a este contexto a adoção da série Publicações do Sphan e da Revista do Sphan, hoje conhecida como *Revista do Patrimônio*, corroborando na legitimação daquilo que Gouthier (2016) chama de "lugar de fala da instituição".

[8] O grupo ao qual a autora se refere é o composto por intelectuais modernistas que foram os precursores no discurso sobre a preservação do legado nacional brasileiro.

A *Revista do Patrimônio* é a ferramenta de comunicação que melhor pode ilustrar esse posicionamento do Iphan neste período. Cíntia Silva (2010) se dedicou aos estudos deste periódico, bem como do contexto histórico no qual foi editada. A autora explica que a Revista é de suma importância para as pesquisas sobre o patrimônio cultural no Brasil, por representar o meio pelo qual se autenticou este campo (à época, relativamente novo no país). Explica que a impressão do seu 1º exemplar ocorreu no ano de 1937 e, até o nono volume, recebeu o nome de Revista do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, depois o nome Serviço é suprimido, estabelecendo assim, o nome *Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional*. Informa também que "é justamente um instrumento por meio do qual se legitima a 'invenção do patrimônio' no Brasil, construindo um novo campo de saber no país, através da produção dos conhecimentos nele veiculados" (SILVA, 2010, p.18).

À frente do Iphan, Rodrigo Melo Franco de Andrade organizou uma equipe multidisciplinar de colaboradores, acompanhou pessoalmente as atividades desenvolvidas pelo grupo e também a edição da Revista, assumindo o papel de seu editor. Buscou se aproximar de editores e intelectuais importantes do período "estreitando com eles laços que provavelmente contribuíram para a edição das publicações por ele coordenadas na Sphan." (SILVA, 2010, p.62).

Gouthier (2016) considera que as publicações instituídas nos primeiros anos de atuação desta organização, confirmavam seu papel enquanto "principal autoridade para falar sobre o tema do patrimônio histórico e artístico nacional" (Gouthier, 2016, p. 28). Para a autora, existia um duplo viés de publicidade institucional: o que contava com o apoio da imprensa para a defesa do patrimônio, ou para justificar os recursos institucionais escassos – o que era um impeditivo para uma intervenção efetiva; e o outro que era composto pelas publicações especializadas juntamente com a criação de uma linha editorial (da qual a *Revista do Patrimônio* era parte), responsável por educar a elite brasileira.

Rodrigo Melo Franco de Andrade considerava a *Revista do Patrimônio* enquanto ferramenta que contribuiria "para o estudo da arte e da história brasileira, bem como para divulgar o conhecimento desses valores, excluindo assim a possibilidade de uma propaganda institucional." (ANDRADE, 1937, p. 3). Já Gouthier (2016) considera que:

> Vale aqui destacar que veículos como a Revista eram publicações especializadas em assuntos voltados para uma elite intelectualizada. Com o DIP no controle das notícias para a população em geral, essas publicações se voltavam para a "educação" especificamente das elites e, nesse sentido, não se destinavam, como afirmou Rodrigo Melo Franco de Andrade (1937), a fazer propaganda – em um contexto onde esta era entendida como arma

> política, com o avanço dos movimentos fascistas na Europa e de ditadura varguista no Brasil -, mas difundir e publicitar os assuntos relativos à constituição de um patrimônio histórico e artístico nacional, buscando assim instituir e definir uma esfera pública determinada. (GOUTHIER, 2016, p. 28).

Segundo Dias (2012), a *Revista do Patrimônio* nasceu num momento de forte discussão sobre a construção de identidade nacional (que era o momento de criação do Iphan), tornando-se um espaço privilegiado para se falar sobre a identificação e as formas de proteção dos bens materiais. Durante muito tempo, as publicações realizadas pelo Iphan atingiram a um público seleto de especialistas que estavam interessados no tema "patrimônio cultural". Este quadro muda nos anos 1980, com o processo de redemocratização do país acompanhado das mudanças institucionais apresentadas na parte inicial deste capítulo, em especial, com a criação da FNPM, como poderá ser visto mais à frente.

De acordo com Gouthier (2016),

> [...] em 1946, quando da elaboração do primeiro regimento interno da instituição, o que também transformou o Sphan em Dphan, foi instituído enquanto responsabilidades da organização, a promoção e a realização de ações que tivessem por objetivo "*difundir, desenvolver e apurar* o conhecimento sobre o patrimônio histórico e artístico nacional." (GOUTHIER, 2016, p. 29).

Neste momento, a publicitação das ações institucionais visava a sua legitimação perante a opinião pública. Afirma também que, em 1970, o Dphan foi transformado em Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Iphan, mas que permaneceu com a mesma estrutura interna até o ano de 1976, com o advento de um novo regimento interno de acordo com a Portaria nº 230 e, ganhou um segundo regimento, que no tocante à comunicação sustentada por Gouthier (2016) que diz o seguinte:

> [...] destacavam-se entre as competências do órgão, a realização de exposições, publicações ou outros empreendimentos que visassem difundir, desenvolver e apurar o conhecimento do patrimônio histórico, artístico, arqueológico e paisagístico brasileiro. (GOUTHIER, 2016, p. 33).

A autora informa que no contexto geral, o país passava por um processo de busca de identidade política e, isso perpassava pela identificação dos valores culturais; assim sendo, a instituição, agora na coordenação de Aloísio Magalhães, ocupou-se de buscar formas de difundir os bens culturais. A participação social, no que tangia ao patrimônio cultural, era outra preocupação institucional. Assim, Gouthier (2016) argumenta que,

> [...] enquanto as primeiras gestões preocuparam-se em selecionar e conservar uma determinada memória nacional, como dito anteriormente, a direção da instituição do fim da década de 1970 e início de 1980, propôs que ela fosse dinamizada, para que participasse da vida nacional. (GOUTHIER, 2016, p. 36).

No intervalo entre essas décadas, precisamente em 1979, ano em que o Iphan se tornou Sphan (Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional) é que foi criada a Fundação Nacional Pró-Memória, esta que era a responsável por gerenciar todas as atividades operacionais relacionadas à preservação do patrimônio à época, tinha por objetivo da comunicação institucional a divulgação, sensibilização e também dar devolutivas à comunidade, a partir daí,

> [...] entende-se por Pró-Memória um conjunto de ações integradas e organicamente estruturadas que objetivam identificar, documentar, proteger, classificar, restaurar e revitalizar bens do patrimônio cultural brasileiro, propiciando à comunidade nacional melhor conhecimento, maior participação e o uso adequado desses bens. Esclareça-se que o conceito de memória é tomado aqui no sentido dinâmico, como elemento vivo, aberto às modificações e alterações que ocorrem ao longo do processo histórico brasileiro. Somente pela compreensão desse processo como um todo, isto é, os elementos do passado interagindo com os do presente e proporcionando visão do futuro, se poderá estabelecer de forma harmoniosa a continuidade de nossa trajetória cultural. (GOUTHIER, 2016, p. 33 apud MAGALHÃES, 1979, p. 01)

A autora informa que neste mesmo ano, criou-se a Secretaria de Comunicação da Presidência da República, o que gerou implicações para a comunicação desenvolvida pelo Iphan. Antes disso, as diretrizes de comunicação seguidas pela Instituição eram as que o Ministério da Educação e Cultura - MEC determinava. Nesse sentido, ressalta que:

> Essa estruturação das políticas de comunicação foi, por fim, consolidada em novembro de 1984, quando foi realizado o I Encontro de Comunicação Social da Secretaria da Cultura do MEC. Nesse encontro estiveram reunidos os responsáveis pela área do MEC e órgãos subordinados e, a partir dele, também foi expedido um documento que formalizava administrativa e normativamente o setor de comunicação social da Secretaria – incluindo uma unidade específica para a Fundação Nacional Pró-Memória. (GOUTHIER, 2016, p. 38).

As atividades de Comunicação da FNPM ficaram localizadas na sede da Fundação em Brasília, centro decisório do país que, desde os anos 1960, passando sediar nas instituições públicas federais. O núcleo de Brasília teria a responsabilidade de estabelecer as linhas do

programa de comunicação, no entanto a execução, a nível regional e local, seria realizada através de colaboradores que deviam dialogar com a área central, mas com a adoção de projetos específicos para que atendessem às necessidades da sua região geográfica. Nesse sentido, foi elaborada a Portaria nº 18/1989 que estabelece em seu artigo 1º:

> Criar, subordinado à Presidência, o Programa de Comunicação Social, com a finalidade de promover a relação direta com a comunidade, através da realização de exposições, de exibições de vídeos, filmes e outros eventos culturais, prestação de informações, venda de livros e outras formas de difusão do patrimônio cultural. (BRASIL, Minc, 1989).

Ainda de acordo com o artigo 2º da referida Portaria, fica definido que o Programa da Comunicação Social engloba as atividades de publicação (livros, revistas, folders, etc.); de imprensa com a finalidade de divulgação e estabelecimento de proximidade entre a Fundação e os meios de comunicação; de Relações Públicas para proporcionar o fortalecimento das relações entre a Instituição e os seus públicos; de cooperação com a Cinemateca Brasileira a fim de operacionalizar as questões acerca da produção de vídeos envolvendo as questões do patrimônio; e por último, a difusão cultural, através de produtos que pudessem divulgar as mensagens sobre o patrimônio cultural e as ações do SPHAN/Pró-Memória.

No arquivo Técnico-Administrativo, também chamado de Arquivo Central do Iphan, situado na cidade do Rio de Janeiro – RJ, consta um documento produzido pela Fundação Nacional Pró-Memória – FNPM, de nome "Comunicação como devolução contínua" (FNPM, s./d.) onde é possível encontrar informações sobre a comunicação empreendida pela instituição no período de 1979 a 1990. Abandonaram-se as premissas e os objetivos convencionais em comunicação em que as assessorias de comunicação atuavam apenas com a informação, limitando-se "a informar unidirecionalmente as realizações da entidade com o objetivo de preservar a sua boa imagem" (FNPM, s./d. p. 02), muitas vezes não considerando a correlação entre a atividade desenvolvida e o contexto. A proposta era a de estabelecer um programa de comunicação que possibilitasse a participação de todos – indivíduos e comunidade – no diálogo constante e aberto, a respeito do patrimônio cultural de comum interesse e, que proporcionasse uma devolução contínua do conhecimento que fosse adquirido através das trocas comunicacionais sobre este campo, a fim de estabelecer coerência com a ideia de itinerário cultural, distante da concepção de um polo detentor do saber, que teria por tarefa, levar o conhecimento aos outros que não possuem esta consciência. Nesse sentido:

> Por devolução contínua entenda-se a ruptura desta bipolaridade autoritária e a instauração do espaço do diálogo, onde a produção-circulação-consumo do conhecimento é resultante da ação em comum, em todos os níveis, dos elementos engajados na atividade. (FNPM, s./d. p. 03).

O Boletim SPHAN/ pró-memória, é uma ferramenta de comunicação representativa deste período e, segundo Dias (2012), constituiu-se como uma forma de integrar o público interno e externo do Iphan. Apesar da escassez de recursos e, das dificuldades por parte da burocracia e a centralização que o Estado impunha ao serviço público, as atividades relacionadas à comunicação e produção editorial do Boletim SPHAN/ pró-memória, usufruía de certa autonomia. O referido boletim foi publicado de forma bimestral e, a sua distribuição era gratuita para qualquer tipo de público interessado, desde junho de 1979 até agosto de 1985. Teve sua publicação suspensa durante dois anos e dois meses, retomada em novembro/dezembro de 1987, sendo encerrado definitivamente em 1989.

O boletim além de divulgar as ações desenvolvidas pelo Iphan na época de sua veiculação, também proporcionava um processo comunicativo com as comunidades envolvidas no processo de reconhecimento e preservação do patrimônio, surgindo como uma ferramenta/meio de comunicação para a promoção e divulgação das práticas institucionais e para a compreensão da atuação deste órgão em determinado período.

Voltando ao Boletim SPHAN/FNpM, Dias (2012) explica que a maioria das publicações eram de autoria dos funcionários do Sphan e da FNpM. Outros sem vínculo com a instituição também publicaram no boletim, mostrando que neste veículo havia espaço para a inclusão e divulgação de novos atores. Com base em Dias (2012, p.69):

> A equipe do periódico buscava trazer para a arena de discussões e decisões novos atores sociais, como os indígenas, as populações afro-brasileiras, cujos discursos, acreditava, mereceriam ganhar mais voz, principalmente, nos discursos das lideranças à frente da política de preservação do patrimônio dos anos 1980. (DIAS, 2012, p. 69)

Conforme Dias (2012), o boletim, quando criado, se parecia com uma página de fichário. Em 1984 sofreu alteração na sua diagramação. Era composto por pequenas matérias/reportagens de fácil leitura. Surgiu para dar visibilidade à fusão, nos anos 80, do Iphan com o Programa Cidades Históricas (PCH) e o Centro Nacional de Referências Culturais (CNRC), transformando-se em Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional e

Fundação Nacional Pró-Memória, respectivamente[9], cuja divulgação deveria atingir os seus públicos de forma que estes recebessem informações acerca das modificações que ocorreriam no órgão, materializando assim a ideia de identidade institucional.

O CNRC iniciou suas atividades em junho de 1975 e tinha como objetivo inicial criar um banco de dados sobre a cultura brasileira. Esta concepção foi reformulada e ampliada visto que "tratava-se não de eleger símbolos da nação nem de conhecer e divulgar as tradições brasileiras, e sim de buscar indicadores para a elaboração de um modelo de desenvolvimento apropriado às necessidades nacionais" (FONSECA, 2005, p.144). O que se pretendia era a compreensão adequada da cultura no contexto brasileiro, por isso o Centro Nacional de Referência Cultural buscou juntar a visão de identidade nacional à cultura e ao desenvolvimento. Sendo assim, este Centro recrutou profissionais de diversas áreas de conhecimento, tais como cientistas sociais, críticos literários, etc. diferentemente do Iphan, que possuía o seu quadro funcional composto em sua maioria por arquitetos (FONSECA, 2005). Segundo Thompson:

> O Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC), coordenado pelo *designer* Aloísio Magalhães, teve origem em um convênio firmado em 1975, do qual participaram o então ministro da Indústria e Comércio, Severo Gomes, e o embaixador Wladimir Murtinho, secretário de Educação do Distrito Federal na época. No ano seguinte, contou também com a incorporação de outras parcerias: a Secretaria do Planejamento da Presidência da República, os ministérios de Educação e Cultura, do Interior e das Relações Internacionais, a Caixa Econômica Federal, a Fundação Universidade de Brasília e a Fundação Cultural do DF; e, em 1977, o Banco do Brasil e o Conselho Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). (THOMPSON, 2015, p. 46).

Fundamentado em suas experiências de trabalho, o CNRC "se estruturou em quatro programas: mapeamento do artesanato brasileiro, levantamentos socioculturais, história da ciência e da tecnologia no Brasil, e levantamento de documentação sobre o Brasil" (FONSECA, 2005, p. 146). Diferenciando-se de outras organizações que atuavam na preservação do patrimônio na época, o CNRC buscou produzir referências ao invés de coletar dados. Tinha por perspectiva a atribuição de valores às expressões populares da cultura brasileira, seguindo uma ordem diferente da lógica do Iphan – que contemplava os bens móveis e imóveis (patrimônio material) – visto que estas deveriam obter o *status* de patrimônio cultural nacional,

[9] Informação disponível na *Linha do Tempo – Iphan 80 Anos*, no site do Iphan, no campo destinado aos acontecimentos do ano de *1979*, que trata da *Preservação do Patrimônio*.

considerando-se os seus contextos populares, bem como as etnias afro e indígena do país (FONSECA, 2005, p. 156).

Já o PCH, de acordo com Fonseca (2005), tinha por objetivo "criar infraestrutura adequada ao desenvolvimento e suporte de atividades turísticas e ao uso de bens culturais como fonte de renda para regiões carentes do Nordeste, revitalizando monumentos em degradação" (FONSECA, 2005, p. 143), basicamente suprindo, segundo a autora, a falta de recursos financeiros e administrativos do Iphan, proporcionando a criação de órgãos locais de patrimônio e a elaboração de legislações estaduais de proteção do patrimônio cultural entre as décadas de 1970 e 1980 (FONSECA, 2005). Corroborando com Fonseca, Thompson (2015) deixa claro que o PCH era voltado basicamente para assistência técnica e o acompanhamento de obras com finalidade turística.

As iniciativas que criaram essas duas instâncias governamentais – PCH e o CNRC –, segundo Fonseca (2005, p. 142) "partiam do pressuposto de que a estrutura e a experiência de trabalho do Iphan, mesmo com a colaboração da UNESCO, eram insuficientes para atender às novas necessidades de preservação". Em 1979 foi realizada a fusão entre o DPHAN (atual Iphan), o PCH e o CNRC. De acordo com Aloísio, o CNRC desenvolvia uma atuação complementar a do Iphan e a fusão revitalizaria o primeiro e operacionalizaria o segundo. Com esta junção, foram criados dois novos órgãos: a Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – SPHAN, que segundo Fonseca funcionava como instituição normativa, e a Fundação Nacional Pró-Memória – FNPM, que assumiu as funções do CNRC e tinha a função executiva. O Iphan, como é conhecido hoje, só foi criado em 06 de dezembro de 1994 através da Medida Provisória nº 752[10].

Dias (2012) mostra que se pretendia divulgar as ações desenvolvidas pelo Sphan/FNpM através do Boletim, a fim de sensibilizar a comunidade e outros profissionais para as questões envolvendo o patrimônio cultural brasileiro. Sustentada por Magalhães, achava desafiador criar um diálogo contínuo e aberto com a sociedade e que esta ferramenta representava a ideia de construção de uma nova imagem institucional do órgão, representando mais um importante meio para o registro da memória e da cultura da nação brasileira. Justifica que na investigação que realizou, foi possível perceber que o Boletim representava uma experiência importante a respeito do papel da comunicação social na perspectiva de mobilizar e de estabelecer

[10] Linha do Tempo – Iphan 80 anos. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/1211>. Acesso em: 14 abr. 2016.

participação dos públicos do Iphan nas ações da Instituição, proporcionando uma aproximação mais efetiva dos gestores do órgão com seus funcionários e com a comunidade.

No documento "Sistema de Comunicação Social SPHAN" (SPHAN, s/d.) que trata de elucidar questões relacionadas à comunicação para dotar o SPHAN, a FNPM, o CNRC e o PCH de um Sistema de Comunicação Social, diz que a abrangência desse sistema deveria se dar em proporções nacionais, devendo em seu âmbito, funcionar com flexibilidade proporcional à do SPHAN e incorporar a mesma política de atuação da instituição, mas ao mesmo tempo, de forma que suas decisões e realizações não fossem centralizadas. O Núcleo de Comunicação Social, em Brasília, ficou responsável por cuidar do assessoramento direto à direção-geral, no que se referia à comunicação institucional e a sua atuação. No primeiro momento, visava atender as regiões Norte e Centro-Oeste do Brasil.

Em respeito às atividades do SPHAN no Rio de Janeiro – RJ justificava-se a implantação de outro Núcleo de Comunicação Social, com vistas a atender também as regiões de Minas Gerais e Espírito Santo, atuando em consonância com o que estava definido anteriormente pelo núcleo de Brasília (SPHAN, s/d.).

> Integrado por um coordenador de comunicação social e publicações periódicas, um coordenador de editoração, um coordenador gráfico e um técnico em assuntos culturais, o Núcleo de Comunicação Social da SPHAN no Rio de Janeiro seria responsável pelas publicações periódicas, seriadas e avulsas da instituição. (SPHAN, s/d., p. 06)

O núcleo da região Sul do país, compreendendo os estados de São Paulo, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, bem como a região Nordeste, mostravam-se com uma necessidade latente a respeito da admissão de profissionais da área de comunicação. No primeiro caso, para atuar na Diretoria Regional de São Paulo – SP, no segundo, na Diretoria Regional de Recife – PE. (SPHAN, s/d., p. 06)

Em 1985 com a criação do Ministério da Cultura – MinC, o Sphan passou a ser conhecido "como órgão responsável pela promoção e preservação da herança cultural brasileira e associando pela primeira vez, o patrimônio cultural à cidadania" (Gouthier apud THOMPSON, 2006, p. 39). A ampliação da noção de patrimônio cultural e o reconhecimento da cultura como direito do cidadão, ambos amparados pela constituição federal brasileira de 1988, aliado ao desenvolvimento das novas tecnologias, possibilitou ao Iphan pensar a comunicação de forma estratégica.

No ano de 1987, o Iphan criou o Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade, com o intuito de premiar boas práticas no campo da preservação do patrimônio cultural brasileiro e sua

primeira edição teve os funcionários como público alvo a ser consagrado. O seu nome é uma homenagem ao primeiro dirigente do Iphan em 1937, responsável por implantar o órgão e consolidar sua atuação. Esse tributo tem no prêmio uma ferramenta de comunicação, que se configura como uma tentativa de salvaguardar a memória institucional do Iphan. Encontra-se em sua 31ª edição e, hoje o prêmio abrange a seleção de trabalhos realizados por instituições, empresas ou pessoa que sejam representativos do campo da preservação do patrimônio cultural. Como critério, de acordo com o edital de 2018, os concorrentes precisam desenvolver ações relativas às categorias do patrimônio material e imaterial que, "em razão da sua originalidade, vulto ou caráter exemplar, mereçam registro, divulgação e reconhecimento público." (IPHAN, Edital do Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade, 2018, p. 01).

Gouthier (2016) explica que o Iphan foi extinto em 1990, no governo Collor, o que deu lugar ao surgimento do Instituto Brasileiro de Patrimônio Cultural – IBPC. De acordo com Maria Tarsila Guedes (2015, p. 17), isso acarretou cortes de orçamento, demissão de funcionários e o Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade somente viria a ser reeditado após 6 anos da data de seu lançamento. A autora justifica que "A reedição do Prêmio em 1993 – seis anos depois de sua primeira edição – com o nome de Prêmio Mérito Rodrigo Melo Franco de Andrade teve como objetivo principal reafirmar a instituição, que se viu enfraquecida no período pós-Collor.".

Para Gouthier (2016), após o desmonte do campo cultural desenvolvido na era Collor, a partir da adoção do Decreto nº 2.807/88, foram criados no Iphan quatro departamentos e a presidência se tornou a responsável pelas atividades de comunicação social e relações públicas. Para ampliar as possibilidades de difusão, promoção e acesso à informação dentro da instituição, foram concebidas diretrizes e condições, como exemplo, tem-se em 2004, a criação da Coordenação-Geral de Promoção e da Coordenação-Geral de Pesquisa, Documentação e Referência, transformada em Departamento de Articulação e Difusão – DAF no ano de 2009, que acumulou as funções de Comunicação e a Editoração.

Em 2009 ainda outra tentativa de salvaguardar a memória institucional nascia com as publicações de nome "Memórias do Patrimônio", como herança do projeto "Memória Oral", iniciado nos anos 80 e realizado pelo núcleo de Editoração do SPHAN/Fundação Nacional Pró-Memória, que realizou entrevistas com ex-funcionários do Iphan, fortalecendo a fonte oral no processo de resgate da memória institucional e, proporcionando mais tarde, a criação do projeto "Memórias do Patrimônio" com o intuito de socializar o material coletado na década de 80. O projeto "Memória Oral" foi desenvolvido durante a vigência da perspectiva da "Comunicação como devolução contínua" (FNPM, s./d.), citada anteriormente, mas a adoção das publicações

“Memórias do Patrimônio” está relacionada à perspectiva de documentação e pesquisa desenvolvida pelo Departamento de Articulação e Fomento – DAF e com a política de valorização da comunicação oral desenvolvida pela instituição, possibilitando a aproximação com os públicos em seu ambiente interno e externo. O depoimento do ex-servidor adquire importância no resgate e sistematização da história institucional, a fim de que novos colaboradores a conheçam como também, oportuniza ao público externo entender um pouco sobre a instituição e a sua cultura organizacional.

A elaboração do Plano de Comunicação do Iphan em 2011 caracteriza-se como a primeira tentativa efetiva de se pensar a comunicação de forma a contemplar todos os campos de funcionamento da organização. Por iniciativa do DAF, submetida à Coordenação Geral de Difusão e Projetos, procedeu-se a realização de uma pesquisa realizada no Iphan com o público interno – com 148 respondentes funcionários do Iphan que atuam na sede do Iphan em Brasília (PLANO DE COMUNICAÇÃO DO IPHAN, 2011, p. 9.) – e o público externo – participantes do Sistema Nacional do Patrimônio Cultural (SNPC), o que fundamentou com informações, o referido Plano.

A pesquisa realizada com o intuído de elaborar o Plano de Comunicação do Iphan buscou conhecer o perfil social dos funcionários da Instituição, bem como os principais problemas da comunicação interna, apontados pelos próprios funcionários do Iphan, com base na experiência organizacional, a fim de auxiliar o estabelecimento das diretrizes políticas que foram adotadas no referido Plano de Comunicação Social. A justificava utilizada é a de que “Os funcionários de uma organização é o público que pode melhor diagnosticar os problemas da empresa/instituição. A pesquisa interna apontará tanto o nível de conhecimento e de interação dos colaboradores com o tema comunicação, como apresentará uma análise interna sobre a atuação e produtos fornecidos pela Assessoria de Comunicação do Iphan.”. (MENESCAL, 2010).

Realizada entre os dias 29 de agosto a 15 de setembro de 2011, a pesquisa teve natureza qualitativa e objetivo exploratório e descritivo e o seu propósito era a avaliação formativa, bem como a proposição de planos e de diagnóstico e buscou contemplar a todos os funcionários do Iphan, sem distinção de vinculo. Foi disponibilizado um questionário contendo 33 perguntas na ferramenta online *Google Docs*, sem obrigatoriedade de identificação dos participantes da pesquisa.

Dentre os principais resultados obtidos é possível identificar que 68% dos colaboradores entendem pouco sobre o funcionamento da comunicação organizacional, 50% dos respondentes consideraram a Comunicação desenvolvida pelo Iphan como regular, 68% acreditavam que

recebiam parcialmente as informações pertinentes ao desenvolvimento do seu trabalho, 70% consideraram insuficiente os meios de comunicação utilizados pelo Iphan para informa-los e que o principal canal para recebimento de informações sobre a instituição era o e-mail corporativo.

De acordo com o Plano de Comunicação do Iphan em 2011, as transformações nas abordagens no campo do patrimônio cultural fizeram surgir à necessidade de aproximação da sociedade e de outras esferas governamentais, isso impulsionou o Iphan, após 73 anos de existência, a criar o plano de comunicação. Neste momento, a palavra planejamento passa a ter peso na relação com os públicos e na relação com os diversos veículos de comunicação. Assim, o Plano busca "estabelecer diretrizes, estratégias e ações de comunicação convergentes com a missão, visão e objetivos definidos no Planejamento estratégico (2010-2015)". (PLANO DE COMUNICAÇÃO DO IPHAN, 2011, p. 7). O referido documento diz que:

> A comunicação é um campo de trabalho essencial para a efetiva difusão de informações e referências sobre a diversidade do patrimônio cultural brasileiro, e, portanto, para apoiar a sua proteção, preservação, fruição e promoção. É por meio da estruturação da árvore de comunicação que se estabelecem canais de interlocução com o público geral, de forma a compartilhar, construir e aperfeiçoar o conhecimento, sobre os bens culturais brasileiros, bem como a transmissão e a fruição desse legado. (PLANO DE COMUNICAÇÃO DO IPHAN, 2011, p. 5)

Segundo o Plano, as ações de comunicação desenvolvidas pelo Iphan precisam articular informação e educação, fomentando assim uma relação dialógica a fim de que o público alvo[11] da instituição (sociedade) conheça o significado de patrimônio cultural e coopere no processo de sua preservação. Informação confirmada no referido plano por notar-se que o foco principal das ações de comunicação é a imprensa e outros públicos externos à organização.

O Plano de Comunicação do Iphan reconhece a importância estratégica da comunicação nas organizações como ferramenta que proporciona ao público em geral o reconhecimento do papel social do Iphan, como consolidador da imagem institucional, como responsável por fomentar a relação da instituição com os diversos públicos (especialmente o externo) e para potencializar políticas culturais e de educação patrimonial[12]. Explica que nos 8 (oito) anos

[11] Aquele público institucional para o qual está sendo direcionado um determinado conjunto de ações comunicacionais, que estão subsidiados em informações sobre o papel social e a atuação organizacional.

[12] Não está explícita no referido Plano a preocupação em explicar significativamente a maioria dos termos corporativos que estão presentes no documento, mas consta a justificativa para utilização dos termos corporativos, geralmente (largamente) utilizadas em empresas privadas, como fator para melhor compreensão do que está proposto neste documento, tais como imagem, identidade e colaboradores. Além de adotar na confecção do plano, a perspectiva comunicacional da Escola de Palo Alto, em que a comunicação é orientada por regras de

anteriores à sua confecção, o Iphan vinha adotando novas abordagens sobre patrimônio cultural, estimulando a participação de todas as esferas de poder e de organizações sociais, e que essas ações resultaram na necessidade de planejar a comunicação, para que fosse proveitosa a relação da instituição com os seus públicos e a articulação através dos meios de comunicação (PLANO DE COMUNICAÇÃO DO IPHAN, 2011).

Como uma ameaça institucional, descrita no documento, que merece ser destacada têm-se "a permanência da estrutura exígua e do sistema de trabalho atual da comunicação (**que**) dificulta atendimento de qualidade às demandas apresentadas, internas e externas.". (PLANO DE COMUNICAÇÃO DO IPHAN, 2011, p. 11, grifo nosso).

Dentre os pontos fracos internos da instituição, o plano de comunicação aponta que "Há frequente incompreensão por parte dos dirigentes do Iphan de que as solicitações de atendimento da imprensa têm prazos curtos e não podem ser relegadas a segundo plano, já que a oportunidade de divulgação pode ser momentânea.". (PLANO DE COMUNICAÇÃO DO IPHAN, 2011, p. 10). Já nas linhas de ação da comunicação interna, é possível encontrar a promoção da interação entre os colaboradores da instituição, em parceria com a área de recursos humanos, a fim de estimular a proximidade, além de reforçar "conceitos de valores, missão e visão do Iphan" (PLANO DE COMUNICAÇÃO DO IPHAN, 2011, p. 16). Mostra-se então uma disposição para o que veio a ser a política de gestão de pessoas desenvolvida a partir de 2016 pela organização.

No âmbito externo, o plano de comunicação estipula que a assessoria de comunicação é a responsável por todo o processo operacional que envolve a relação instituição x imprensa, bem como lhe cabe à elaboração de manuais, com destaque para o que deve reger o relacionamento com a imprensa.

Neste contexto, precisamente em 2013, foi adotado pela instituição o manual "O Iphan e a Imprensa", criado pela Assessoria de Comunicação da Presidência do Iphan no intuito de orientar Diretores (as), Superintendentes Estaduais e Assessores de Imprensa e que tem por objetivo instruir a relação destes com os diversos meios de comunicação. Nele consta que, as demandas das Superintendências por entrevistas ou por informações, devem ser dirigidas à Assessoria de Comunicação da área central do Iphan, considerando-se os temas de abrangência nacional ou aqueles que estejam sendo tratados pela área central do Iphan; à Assessoria de Comunicação da Superintendência, quando existir; e por último ao superintendente, se a

relacionamento compostos de fenômenos que não podem ser vistos isoladamente, "[...] mas sim como sistemas em que as ocorrências são, ao mesmo tempo, causa e efeito de outras ocorrências encadeadas e, em última instância, a sua própria causa.". (PLANO DE COMUNICAÇÃO DO IPHAN, 2011, pg. 6).

representação não dispuser de uma Assessoria de Comunicação (O IPHAN E A IMPRENSA, 2013, p.2).

O referido manual orienta que o superintendente conheça o contexto e a forma de abordagem do tema em cada veículo, solicitando as pautas por escrito, analisando as demandas apresentadas por estes e que escolha o representante mais habilitado para respondê-la. Determina também, que o porta-voz assuma uma postura de segurança e precisão no trato das informações passadas. Informa que é preciso atender com urgência as demandas da imprensa, ainda que seja para dizer que não existem informações a serem divulgadas. O porta-voz precisa estar preparado e atualizado sobre o assunto e, em entrevista, estar atento ao contexto, evitando dispersão como atender telefonemas, ler e-mails, etc.

É possível notar no conteúdo deste manual, que as informações a respeito de bens tombados cujo tema possua abrangência nacional, devem ser dadas pela área central do Iphan e, que todas as solicitações da mídia, devem ser priorizadas pela instituição (O IPHAN E A IMPRENSA, 2013, p.2). Pode-se perceber a questão que aí se apresenta: como a Assessoria de Comunicação do Iphan pode responder de forma rápida às solicitações da mídia de uma determinada região, seguindo a orientação dada pelo manual "O Iphan e a Imprensa", de modo a atendê-las prontamente, mas sem estar inserida na realidade local? Trata-se de uma dualidade que caberia ser repensada.

E em 2014, partindo de uma parceria com a Universidade Federal Fluminense (UFF), o Iphan realizou a "Pesquisa de Clima Organizacional e Imagem", baseado nas percepções do público interno e externo da instituição, sobre a importância de se manter uma boa imagem. Definiram-se como público interno, os servidores/colaboradores lotados nas Superintendências. Neste mesmo ano, realizou-se a "Pesquisa de Satisfação e Imagem do Iphan", que constituiu o público externo como: alunos do mestrado, usuários do sistema Fale Conosco – Cidadãos e das bibliotecas do Iphan, os usuários materiais – os proprietários de bens tombados e os usuários imateriais – pessoas e instituições que desenvolvem atividades culturais, bem como autoridades internacionais, mostrando assim, preocupação com o perfil da comunicação com o público interno e, que este, adquire igual relevância ao externo.

Dentre as questões negativas levantadas pela pesquisa de Clima Organizacional e Imagem, que o relatório construído pela Universidade Federal Fluminense relata, é possível destacar que a rotina de trabalho sofria pela falta de aprimoramento dos procedimentos realizados, má distribuição de tarefas e insatisfação dos colaboradores/servidores a respeito dos meios dos quais dispunham para a realização do trabalho; no quesito liderança, a possibilidade de discussão sobre o desempenho profissional dos membros do Iphan com as chefias imediatas

foi considerada ruim; no campo do planejamento, a avaliação sobre o ambiente interno e externo sobre o desempenho das ações da instituição, bem como a socialização de informações de novos cenários que poderiam impactar a atuação organizacional também foram considerados aspectos negativos. Sobre a Estrutura Organizacional, que avaliou como o organograma reflete o processo decisório e as interações funcionais, a avaliação foi negativa nos critérios relacionados à definição clara da missão e das atribuições de cada unidade/área, sobre as decisões que são tomadas por gestores que não dispõem de uma visão global da instituição; ao tratar do Desenvolvimento Profissional o resultado da pesquisa mostrou como negativo o não recebimento periódico de treinamentos para a melhoria do trabalho realizado. A respeito do Relacionamento Interpessoal, a pesquisa demonstrou que as práticas do Iphan possuem habilidades no trato com as pessoas, independentemente do nível hierárquico. Mostrou também que na avaliação da imagem institucional do Iphan, os respondentes o consideraram como transparente, eficiente, simpático, sólido, respeitoso, responsável, mas também lento e confuso.

Ao ler todo o relatório é possível perceber, no geral, que a organização não teve uma avaliação tão negativa e os aspectos mais positivos da imagem institucional foram àqueles proporcionados pelos colaboradores/servidores da Sede, no entanto as questões elencadas, da referida pesquisa, neste trabalho, demonstram o quanto que a percepção dos servidores/colaboradores do Iphan está atrelada à comunicação e estão inseridas de forma latente na cultura organizacional, ou seja, nas suas práticas diárias, afetando as práticas comunicacionais administrativas, internas e institucionais. Por isso, urgem por um reposicionamento da organização, cabendo assim uma revisão e otimização da comunicação nos processos de trabalho e treinamentos, feedback das chefias sobre o desempenho dos funcionários, avaliação de impacto de ações junto aos públicos, formulação de procedimentos para a execução das tarefas. Quando se fala em comunicação organizacional pensando o contexto do Iphan, esses são aspectos que precisam ser levados em consideração no momento de planejar as ações que serão desenvolvidas interna e externamente.

As iniciativas anteriormente elencadas demonstram a disposição do Iphan em se adequar às necessidades comunicacionais presentes no contexto da sociedade da informação, na qual os indivíduos estão cada vez mais próximos das instituições públicas, influenciando-as e sendo influenciados por estas, num processo de empoderamento e participação na vida pública. Segundo Dias (2012),

> O IPHAN vem tentando empregar, principalmente, nas últimas décadas alguns instrumentos e políticas de gestão da comunicação e informação

> utilizadas na comunicação governamental, na comunicação institucional e na comunicação pública com a finalidade de promover sua imagem institucional, divulgar os trabalhos da Casa e criar espaços de interlocução com a comunidade, como também com seus funcionários. (DIAS, 2012, p. 121).

Neste contexto é que surge o Boletim do Patrimônio Cultural (2014), produzido pela Assessoria de Comunicação do Iphan. Trata-se de um veículo de comunicação composto de notícias sobre o Iphan, Patrimônio Cultural do Brasil e do mundo e assuntos gerais relacionados à preservação, valorização e divulgação do Patrimônio Cultural; trata-se de um informativo eletrônico que, costuma ser divulgado através do site do Iphan e via e-mail corporativo. Não se pode definir a periodicidade, pois nos arquivos do Portal do Iphan constam publicações de três exemplares em alguns meses, enquanto que, em outros, publicou-se apenas um exemplar. A sua primeira edição data do dia 10/02/2014 e, o mais recente é o exemplar de nº 90 no dia 09/05/2018. Mostra-se como uma ferramenta com o caráter de comunicação organizacional, por estar acessível tanto para o público interno, quanto para o público externo.

O Portal do Iphan na internet é outra ferramenta que permite a aproximação do público interno e externo. Organizado como "Portal" a partir de 2014, tinha por intenção formar uma rede de agentes de comunicação, a fim de que "o novo site crie focos de comunicação em todas as Unidades do Iphan, tendo em vista a necessidade de alimentar o Portal com as informações específicas de cada superintendência" (GOUTHIER, 2016, p. 47), a fim de descentralizar o foco da área central do Iphan, possibilitando assim a difusão e a projeção de ações locais. Essas medidas consistem na adoção de perfis de subsites para outras representações do Iphan, que tem como referência, para gestão dos seus conteúdos, um "passo a passo" com o objetivo de orientar a gestão dos conteúdos a serem publicados, chamado por Gouthier (2016) de "Tutorial do Portal do Iphan". Nele constam as orientações sobre a inserção e a exclusão de conteúdos como: banners, menus, imagens e vídeos, legislações, conteúdos que ficam em destaque, novas páginas, editais, galerias, agendas de eventos, notícias, bem como apresenta o modo de fazer trabalhos com editor de textos usando a plataforma do subsite. Serve como forma de difusão de informações para os servidores e/ou colaboradores, mesmo que este não esteja nas dependências da instituição, bastando apenas estar de posse do login e senha pessoal, com acesso à internet, é possível buscar no Portal o campo de nome "Intranet". Esta forma de comunicar com o servidor possibilita facilitar o acesso às informações institucionais, bem como serve como ferramenta de apoio a Política de Gestão de Pessoas.

O Iphan adotou a Política de Gestão de Pessoas em 2016, criada através da Portaria nº 13 de 18 de janeiro, designando as "referências para a tomada de decisões, criação e

continuidade de ações na área de gestão de pessoas" (MINC. Portaria nº 13, de 18 de janeiro de 2016). Estabelece também que, a gestão desta política é de responsabilidade do DPA (Departamento de Planejamento e Administração) / COGEP (Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas) e que esta deve ser revisada a cada 2 (dois) anos. O referido documento está estruturado com base "na missão, visão, valores e na transversalidade das políticas adotadas pelo Iphan" (MINC. Portaria nº 13, de 18 de janeiro de 2016) e determina que a gestão de pessoas seja uma estratégia para o alcance de objetivos e metas da instituição. Pretende-se, através desta política, modernizar o modelo de gestão organizacional, integrar as áreas técnica e administrativa, alinhar-se ao Plano Nacional de Cultura e à Política Nacional de Patrimônio Cultural, além de buscar aperfeiçoar as capacitações e o desenvolvimento dos servidores (MINC. Portaria nº 13, de 18 de janeiro de 2016). Sendo assim:

> O Iphan buscará continuadamente observar as competências, requisitos técnicos, logísticos e tecnológicos relevantes para a execução dos processos da organização, dentre eles a estruturação de cargos efetivos, funções e cargos em comissão, os padrões remuneratórios e a alocação interna. São muito importantes os investimentos no dimensionamento da força de trabalho, na gestão por competências profissionais e institucionais e na estruturação de sistemas de remuneração e de gestão de desempenho compatíveis com o modelo da gestão por resultado adotado pelo órgão. (MINC. Portaria nº 13, de 18 de janeiro de 2016).

A Política de Gestão de Pessoas do Iphan busca a valorização pessoal e profissional dos servidores, está norteada "pelo conceito de competência alinhado ao posicionamento estratégico" (MINC. Portaria nº 13, de 18 de janeiro de 2016) e deve se pautar em práticas que possibilitem atrair e reter servidores comprometidos com a missão da organização. Dentre os princípios que regem a Política de Gestão de Pessoas do Iphan, o que se relaciona diretamente com comunicação são os da "gestão participativa" e "reconhecimento institucional". As diretrizes que perpassam este campo são:

> 4.2 Assegurar o nível adequado de capacitação e desenvolvimento das pessoas nas competências profissionais necessárias ao atendimento dos processos organizacionais; Promover a gestão do clima organizacional, visando à melhoria contínua do nível de satisfação dos servidores e colaboradores; Estimular a cultura organizacional que leve ao comprometimento das pessoas com os resultados organizacionais. (MINC. Portaria nº 13, de 18 de janeiro de 2016).

Existe um "Plano de Comunicação" e a "Gestão do Conhecimento" previsto entre os eixos que alicerçam esta política, que visa estabelecer a comunicação entre a área da Gestão de

Pessoas e os servidores, através do Portal do Iphan, do fortalecimento do sistema de comunicação, do estabelecimento de uma espécie de "fale conosco" para o servidor público e da divulgação dos vídeos institucionais. Dentre as estratégias elencadas como previstas, destacam-se: a "Gestão por Competências", com vistas à consecução dos objetivos e missão institucional e a "Gestão Estatística", com vistas a quantificar os indicadores de desempenho[13], incluído aí o clima organizacional.

As ações da Política de Gestão de Pessoas têm sido divulgadas através do e-mail institucional, com informes sobre questões relacionadas à permanência e desenvolvimento do servidor, plano de saúde, pagamentos, férias, conflitos de interesses, funcionamento das unidades do Iphan, cursos e até falecimentos, portarias, etc.

A Política de Gestão de Pessoas do Iphan tem o papel de considerar o profissional que atua na instituição como um parceiro importante para o funcionamento organizacional, assumindo o papel de sujeito ativo neste processo e por este motivo é que dentre os seus eixos de atuação contempla-se um "Plano de Comunicação". No contexto atual, considerando em 2018, 80 anos de existência do Iphan, a organização tem buscado se aproximar dos seus públicos (interno e externo), ora para educar e informar, ora para saber o que pensam sobre a instituição ou, até mesmo, para criar canais de diálogo com os públicos de interesse a fim de que se possibilite a participação social no processo de preservação do patrimônio cultural, em que a comunicação teria papel fundamental, proporcionando trocas e sociabilidades entre a instituição e a sociedade.

A comunicação é considerada como uma área estratégica por ser coadjuvante no processo de difusão de informações sobre o patrimônio cultural, para o fortalecimento da consciência cidadã na preservação da memória nacional, constituindo-se assim como um instrumento utilizado pelo Departamento de Articulação e Fomento / DAF. Nessa perspectiva, "A Comunicação tem, assim, a tarefa de disseminar as informações e conceitos sobre patrimônio cultural para utilização, pela sociedade, na construção das alternativas ao desenvolvimento socioeconômico" (PORTAL do Iphan, 2017a).

Observar o que diz a legislação vigente sobre as práticas comunicacionais no setor público brasileiro é tão importante quanto contar a sua história, nesse sentido, o tópico a seguir mostra-se como o responsável por traçar um panorama da comunicação associado às Leis e Decretos que foram instituídos através da legislação brasileira desde a ditadura militar.

[13] A Portaria nº 13, de 18 de janeiro de 2016 que estabelece a Política de Gestão de Pessoas do Iphan não especifica quais são esses indicadores de desempenho, no entanto, ressalta a todo o tempo a necessidade de monitorar, mensurar e avaliar esses indicadores.

## 1. 1 – Legislação brasileira e Comunicação

O recorte cronológico para compreensão como se estruturou ao longo do tempo a política de comunicação no âmbito governamental, adotado a partir dos anos 60 se justifica por ter sido o período em que a comunicação foi percebida com maior relevância para o contexto do Iphan. Cabe então fazer um breve resumo histórico a partir das grandes mudanças implantadas pelo regime de exceção, nesta década, representado pelo período da Ditadura Militar, na cultura comunicacional. A proposta é entender como se deu a institucionalização das práticas comunicacionais nas instituições públicas do Brasil e na legislação, partindo de 25 de fevereiro de 1967, durante a implantação da Ditadura Militar proporcionada pelo conhecido golpe de 1964, respaldada pela legislação em vigor, quando foi promulgado o Decreto-Lei de nº 200, que estabelecia diretrizes para a reforma administrativa. No Art. 4° determinava que a Administração Federal compreendia:

> I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios. II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: a) Autarquias; b) Empresas Públicas; c) Sociedades de Economia Mista e; d) fundações públicas. (BRASIL, Decreto nº 200/1967)

No que se referia aos princípios fundamentais, encontra-se o art. nº 6º, os princípios que as atividades da Administração Federal deveriam obedecer, são elas: "I - Planejamento II - Coordenação; III – Descentralização; IV - Delegação de Competência; e V - Controle." (BRASIL, Decreto nº 200/1967). A redação do Art. 32. Diz que a Presidência da República é constituída essencialmente pelo Gabinete Civil e pelo Gabinete Militar e que também assessoram ao Presidente da República, dentre eles, no que se refere à comunicação, é possível identificar o Serviço Nacional de Informações. A promoção e a divulgação dos atos e atividades governamentais ficavam a cargo do Gabinete Civil, conforme disposto no artigo de nº 33.

O Ato institucional nº 5, assinado pelo então presidente Militar Costa e Silva, que entrou em vigor no dia 13 de dezembro de 1968, determinava a suspensão de direitos políticos, garantias constitucionais e legais, suspendia também a garantia do habeas corpus. Neste documento, há considerações de que o objetivo era combater a corrupção, restaurar a ordem, num processo chamado de "Revolução Brasileira de 31 de março de 1964", assim sendo,

carregava a autorização explícita de repressão a qualquer posicionamento contrário ao poder que, encontrava-se naquele momento, ali instituído. No que tange à comunicação, o AI 5 diz em seu texto que preservava o que determinava a Constituição Federal de 24 de janeiro de 1967.

O que estava disposto no parágrafo nº 2 do artigo de nº 150 Do CAPÍTULO IV que trata Dos Direitos e Garantias Individuais da CF de 1967, diz que estava assegurando aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no Brasil, a inviolabilidade dos seus direitos, de suas correspondências, o sigilo das suas comunicações telegráficas ou telefônicas. No parágrafo de nº 8 do referido artigo consta que:

> É livre a manifestação de pensamento, de convicção política ou filosófica e a prestação de informação sem sujeição à censura, salvo quanto a espetáculos de diversões públicas, respondendo cada um, nos termos da lei, pelos abusos que cometer. É assegurado o direito de resposta. A publicação de livros, jornais e periódicos independe de licença da autoridade. Não será, porém, tolerada a propaganda de guerra, de subversão da ordem ou de preconceitos de raça ou de classe. (Constituição Federal de 1967)

O texto do AI 5 que disse permanecer inalteradas as informações dispostas na CF de 1967 foi também o responsável por determinar o recesso da câmara, do senado e do parlamento, se reservou o direito de poder suspender os direitos políticos de qualquer cidadão, a suspensão de habeas corpus em caso de crimes considerados políticos e excluiu de apreciação judicial qualquer ato que fosse implementado a partir do que estava disposto nos Atos Institucionais (AIs). Os textos da Constituição Federal de 1967 e o AI 5 parecem argumentar sob o enfoque de situações diferentes. O primeiro parece somente poder atuar quando e se o segundo permitir.

A Lei nº 6.650, de 23 de maio de 1979 que dispõe sobre a criação, na Presidência da República, da Secretaria de Comunicação Social, instituída pelo então presidente militar João Baptista de Oliveira Figueiredo, estabeleceu em seu artigo de nº 01, a modificação do artigo de nº 32 do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 e estabeleceu, como um dos órgãos de assessoramento imediato do Presidente da República, a Secretaria de Comunicação Social - SECOM.

O art 2º que trata das competências da referida secretaria diz que "I - política de Comunicação Social; II - divulgação de atividades e realizações governamentais; III - outras atividades de comunicação social." (BRASIL. Lei nº 6.650/79) são assuntos que lhe competem à gestão. A Empresa Brasileira de Radiodifusão S.A. – RADIOBRÁS, que era à época, responsável pela divulgação das ações do governo no campo político, econômico, social, etc., encontrava-se subordinada à SECOM.

Com o fim do regime militar, as políticas de Comunicação no Brasil estiveram muito voltadas para a publicidade. José Sarney foi o primeiro presidente civil e durante o seu governo instituiu a Assembleia Constituinte, com o intuito de repensar a Constituição Federal que se encontrava em vigor e datava de 1967. Assim, entrou em vigor uma nova Constituição Federal no ano de 1988.

A constituição que acabara de ser promulgada trazia em sua redação o reforço à liberdade de expressão, fosse ela científica, artística, intelectual ou de comunicação, outrora tolhida pelo regime militar e, dedicou o capítulo V (artigos nº 220 ao nº 224), à Comunicação Social; nesse sentido, as restrições que incidiram sobre o campo jornalístico, caíram por terra, vedou-se a censura, os veículos de comunicação impressos poderiam, agora, ser produzidos independente de licença de autoridade. Estabeleceu-se também a criação de um Conselho de Comunicação Social a fim de auxiliar o Congresso Nacional nas questões agora determinadas pela recém-nascida Constituição Federal. No que tange à questão da publicidade, a CF 88 em seu artigo de nº 22, parágrafo 1º, capítulo VII, da Administração Pública, Seção I, que trata das Disposições Gerais estabeleceu que:

> A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos. (CF 88, artigo de nº 22, CAP. VII).

É possível observar que os legisladores, ao escreverem a CF 88, destacaram a importância da comunicação, quando da adoção das Leis fundamentais que regem o Brasil atualmente, por isso que ela aparece em capítulos distintos da CF 88, visto que, de certa forma, é uma ação transversal.

Dois anos depois da adoção da CF de 88, a publicidade foi novamente alvo de regulamentação através dos artigos de nº 19 e 20 do Decreto nº 99.188, de 17 de março de 1990[14], que delegavam a função de propor diretrizes da publicidade governamental ao Chefe do Gabinete Pessoal do Presidente da República, apenas através de licitação. Os decretos 195, 196, 197 e 198 todos de 21 de agosto do ano seguinte, tratavam de: "Pré-qualificação única de licitantes nos processos para contratação de serviços de publicidade", "Dispõe sobre licitações de serviços de publicidade, no âmbito da Administração Pública Federal" "Aprova o Regimento Interno da Comissão de Aprovação de Projetos Básicos de Serviços de Publicidade" e; "Aprova

[14] O referido Decreto "Dispõe sobre contenção de despesas na Administração Pública Federal, e dá outras providências", tal como, disciplinar a contratação de serviços de publicidade.

o Regimento Interno da Comissão Executiva de Licitação de Serviços de Publicidade" respectivamente. Fernando Collor de Melo, presidente da república (1990 a 1992), foi o responsável pela instituição desses decretos, e em 1992, instituiu o Decreto nº 537 de 22 de maio, que dispôs sobre a contratação de serviços de publicidade. Competia agora à Secretaria Geral da Presidência da República estabelecer as diretrizes e coordenar as ações que fossem desenvolvidas, revogando os artigos dos decretos anteriormente citados.

Sob a gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2003), o Brasil tinha agora um decreto que tentava englobar outras demandas comunicacionais do Poder Executivo Federal, não apenas aquela priorizada outrora. O Decreto nº 2.004, de 11 de Setembro de 1996 considerava como principais objetivos da Comunicação Social no Poder Executivo:

> I - disseminar informações sobre assuntos de interesse dos mais diferentes segmentos sociais; II - estimular a sociedade a participar do debate e da definição de políticas públicas essenciais para o desenvolvimento do País; III - realizar ampla difusão dos direitos do cidadão e dos serviços colocados à sua disposição; IV - explicar os projetos propostos pelo Executivo Federal nas principais áreas de interesse da sociedade; V - promover o Brasil no exterior; VI - atender às necessidades de informação de clientes e usuários das entidades da Administração indireta e das sociedades sob controle direto e indireto da União. (Decreto nº 2.004 / 1996, art. nº 1º)

As ações de comunicação deveriam cobrir as áreas de Imprensa, Relações Públicas e a Publicidade (propaganda e promoção institucional e mercadológica e a publicidade legal). Surge com este Decreto o Sistema de Comunicação Social do Poder Executivo Federal – SICOM, integrado pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República – SECOM, este que tinha a responsabilidade de gerir as atividades de comunicação social junto aos órgãos setoriais. O Decreto nº 2.004/1996 traz em seu texto a preocupação latente da necessidade de "organização da casa" quando busca atender às necessidades informacionais dos clientes/usuários dos serviços públicos e também por trazer dentre os eixos de atuação do SICOM a área de Relações Públicas, que tem por responsabilidade construir relacionamentos, transformando-os em duradouros, a fim de que possa trazer benefícios para as partes que se relacionam.

O artigo de nº 6 Decreto nº 2.004/1996 prevê o Plano de Comunicação Institucional – PCI sendo o responsável pelo estabelecimento de diretrizes e políticas a fim de orientar as ações de comunicação que seriam adotadas nos Planos Anuais de Comunicação – PAC, elaborados pelos demais integrantes do SICOM, cobrindo as áreas de publicidade, imprensa e relações públicas, bem como propaganda e promoção institucionais dos órgãos listados em seu art. 4º,

são eles: “as unidades administrativas das autarquias, fundações e sociedades sobre controle direto ou indireto da União que tenham a atribuição expressa no capítulo deste artigo.”. O PAC, ficou responsável por estabelecer as diretrizes dos órgãos/entidades setoriais definindo suas ações e metas, seu público de interesse, seus cronogramas e os meios a serem utilizados, e os seus recursos financeiros.

Revogado o decreto 2.004 de 1996, através do 3.296, de 16 de Dezembro de 1999, que “Dispõe sobre a comunicação social do Poder Executivo Federal”, manteve praticamente a mesma redação em relação à comunicação que aquele possuía, exceto pelo fato de incluir algumas informações, dentre elas, as que merecem destaque são: a acrescentada no campo da publicidade na qual consta a propaganda de utilidade pública e a inclusão dos patrocínios na promoção institucional e mercadológica. O art. 3º explica que a execução das ações de comunicação social, precisam contemplar a transparência, a eficácia e a racionalidade no processo de aplicação dos recursos públicos, precisa adequar as mensagens ao público de interesse, regionalizar a comunicação e, o que é mais importante, a avaliação sistemática das ações que forem desenvolvidas, no entanto a referida lei não estipulou indicadores para serem avaliados, deixando a cargo do SICOM. Consta também a mudança do nome Sistema de Comunicação Social do Poder Executivo Federal - SICOM, para Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal - SICOM.

A Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, dispõe sobre a organização e as competências da Presidência da República e dos Ministérios, em seu art. nº 2º da Seção II diz que à Casa Civil da Presidência da República compete, dentre outras coisas, assistir direta e imediatamente ao Presidente da República, promover a publicação e a preservação dos atos oficiais. A Secretaria Geral da Presidência da República tem como parte da sua estrutura básica a Secretaria Especial de Comunicação Social, competindo-lhe assistir direta e imediatamente o Presidente da República em vários quesitos, em especial nos apresentados a seguir, conforme redação do artigo de nº 3º-A:

> [...] VI - na formulação e implementação da política de comunicação e de divulgação social do Governo federal; VII - na organização e no desenvolvimento de sistemas de informação e pesquisa de opinião pública; VIII - na coordenação da comunicação interministerial e das ações de informação e de difusão das políticas de governo; XII - na assistência ao Presidente da República relativamente à comunicação com a sociedade e ao relacionamento com a imprensa nacional, regional e internacional; XV - na divulgação de atos e de documentos para órgãos públicos; XVI - no apoio aos órgãos integrantes da Presidência da República no relacionamento com a imprensa; XVII - nas atividades de cerimonial da Presidência da República. (Lei nº 10.683/2003).

Mas, no que tange à condução do relacionamento do Governo federal com o Congresso e com os partidos políticos, na interlocução com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, bem como na aproximação de entidades da sociedade civil e na criação e implementação de instrumentos de consulta e participação popular de interesse do Poder Executivo federal, fica a cargo da Secretaria de Governo da Presidência da República, assessorar a presidência.

O Decreto nº 4.799, de 4 de agosto de 2003, foi o responsável por estipular diretrizes para o campo da comunicação de governo do poder executivo federal, definindo ações, áreas de atuação que contemplavam, dentre as ações que seriam executadas, a diversidade étnica nacional, regionalização da comunicação e avaliação sistemática de resultados, devendo ser orientadas pelo Plano de Comunicação de Governo (PCG), a ser desenvolvido pela SECOM, e pelos Planos Anuais de Comunicação (PAC), que seriam elaborados pelos participantes do SICOM, nesse sentido:

> § 1º O PCG estabelecerá as políticas e diretrizes globais de comunicação de governo e consolidará a programação das ações prioritárias para a comunicação do Poder Executivo Federal com a sociedade. § 2º O PAC estabelecerá as políticas e diretrizes de comunicação social de cada integrante do SICOM e as ações prioritárias para a comunicação com seus respectivos públicos. (BRASIL, DECRETO 4.799/2003)

Assim sendo, caberia às unidades administrativas elaborar e submeter seus PAC e suas ações publicitárias à SECOM. No entanto, este Decreto, revogado pelo Decreto nº 6.555, entrou em vigor em 08 de setembro de 2008, disciplinando as ações de comunicação do Poder Executivo Federal. Neste momento, as ações de comunicação somente podem ser desenvolvidas e executadas se estiverem de acordo com o que rege o referido Decreto, assim sendo o artigo 1º institui como objetivos principais:

> I - dar amplo conhecimento à sociedade das políticas e programas do Poder Executivo Federal; II - divulgar os direitos do cidadão e serviços colocados à sua disposição; III - estimular a participação da sociedade no debate e na formulação de políticas públicas; IV - disseminar informações sobre assuntos de interesse público dos diferentes segmentos sociais; e V - promover o Brasil no exterior. (BRASIL, DECRETO 6.555/2008)

Dentre as principais diretrizes das ações de comunicação decretadas no artigo nº 2 do Decreto nº 6.555/2008, consta que as ações desenvolvidas devem possuir conteúdo, linguagem e canais adequados ao público com o qual deseja se comunicar. Precisa ainda, afirmar princípios

constitucionais, educar, orientar e informar; valorizar a diversidade social e os elementos que simbolizem a cultura nacional e regional; difundir boas práticas; valorizar estratégias de comunicação regionalizadas; e em especial, zelar pela não promoção pessoal, seja de autoridades ou de servidores públicos. O art. 3º versa sobre as áreas de comunicação em que essas ações podem ser desenvolvidas. Repete-se aqui, quase as mesmas preocupações de Fernando Henrique Cardoso, quando assinou o Decreto nº 2.004/1996, ou seja, que tinha como prioridade das ações de comunicação a organização da comunicação desenvolvida pelo Poder Executivo, englobando as áreas de Imprensa, Relações Públicas e Publicidade. A Comunicação Digital também aparece como uma das frentes de atuação da comunicação, provavelmente como fruto do contexto social em que o ambiente digital e a comunicação via computador, começa a se popularizar, adquirindo status de ferramenta essencial no dia a dia das pessoas.

O art. 6º do Decreto nº 6.555/2008 diz que é papel da Secretaria de Comunicação Social a coordenação e o desenvolvimento das ações de comunicação; a supervisão e o controle dos conteúdos publicitários; a edição das políticas, diretrizes, orientações e normas complementares a este Decreto; bem como, o planejamento, o desenvolvimento e a execução de ações de comunicação das áreas referidas no artigo nº 2, a saber: "I - imprensa; II - relações públicas; III - publicidade, que abrange: a) a publicidade de utilidade pública, a publicidade institucional, a publicidade mercadológica e a publicidade legal; b) a promoção institucional e mercadológica, incluídos os patrocínios." (DECRETO nº 6.555 de 2008). Estipula ainda que, os objetivos e as diretrizes são responsáveis por orientar as ações de comunicação, juntamente com as políticas, orientações e normas adotadas pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência de República – SECOM e pelos planos anuais que forem elaborados pelas unidades administrativas Integrantes do Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal – SICOM, a saber, os órgãos e entidades que compõem o Poder Executivo Federal. Assim sendo, precisam estar atentos ao que rege este Decreto e outros documentos que sejam decorrentes dele, elaborar planos anuais de comunicação, desenvolver ações de comunicação articuladas com a SECOM, além de buscarem atender as demandas jornalísticas e manter um relacionamento sadio com a imprensa.

Num contexto social em que as instituições públicas buscam através da comunicação, se aproximar, informar e estabelecer vínculos com os seus públicos de interesse, inclusive através do uso da internet, surge a Lei de Regulação de Acesso à Informação, instituída em 18 de Novembro de 2011 sob o número 12.527, durante a gestão da primeira mulher Presidente do Brasil, Dilma Rousseff. A referida Lei, visando assegurar o direito fundamental de acesso à informação que seja de domínio público, determinou a obrigatoriedade da divulgação das

informações de interesse público e, que o Estado, através das instituições públicas, deve garantir este acesso a qualquer interessado, exceto nas situações em que as informações sejam sigilosas, cabendo a este mesmo Estado estabelecer critérios para controlar o acesso e a divulgação dessas informações.

A retrospectiva história da comunicação no âmbito da legislação brasileira demonstrou que o papel desempenhado pelas práticas comunicacionais no período ditatorial, nas organizações públicas, era o de controlar a informação, cabendo ao governo instituído este controle, através da escolha do tipo de informação a ser socializada e do canal utilizado para a sua veiculação. Com o fim do regime militar, a publicidade ganhou espaço, pois tinha o papel de divulgar as ações governamentais, agora não mais pautadas no controle excessivo da informação. Com o advento da Constituição Federal de 1988, reforça-se a necessidade de participação do cidadão na construção da agenda das instituições públicas e da liberdade de expressão, neste momento, elas precisam se adequar a um contexto diferente, com novas demandas e precisam garantir o acesso às informações públicas e a participação cidadã.

A Legislação citada definiu o que é comunicação, bem como as áreas de atuação – Publicidade, Relações Públicas, etc., disciplinou este campo e instituiu a forma como as organizações governamentais deveriam desenvolvê-la. Nesse sentido, a relação Iphan e legislação podem ser identificadas na abordagem no início deste capítulo, que trata sobre a comunicação no Iphan, visto que a instituição, ao longo de sua existência, buscou em alguns momentos, dar visibilidade às suas ações (publicitar), em outros, legitimar o papel social e as ações institucionais. Atua no sentido de disponibilizar as informações públicas e buscou até mesmo a possibilidade de se aproximar da sociedade, conforme podemos identificar na sua postura ao adotar o Sistema de Comunicação Social, previsto durante a atuação da Fundação Nacional Pró-Memória, na perfilhação do Regimento Interno e na atual adoção do Plano de Comunicação do Iphan. Estes posicionamentos estão relacionados às necessidades da organização, mas refletindo o contexto legislativo, que se respalda na relação hierárquica a qual o Iphan está submetido.

Nesse sentido é possível perceber que as definições de comunicação que vigoram nas práticas do Iphan estão de acordo com a Instrução Normativa SECOM-PR nº 5 de 6 de Junho de 2011, que contempla as práticas nos campos da comunicação: Digital; Pública; Promocional; de Patrocínio; Publicidade (de utilidade pública, institucional, mercadológica e legal; Relações com a Imprensa; e, por fim, a área das Relações Públicas.

Para além do contexto histórico e da legislação pertinente à atuação comunicacional das instituições públicas, tem-se as vertentes comunicacionais, fundamentadas em pressupostos

teóricos, que precisam ser explicitados para melhor compreensão do leitor. O tópico a seguir se encarrega de explicar esses conceitos que são fontes consultadas quase que necessariamente quando da adoção de uma ferramenta e/ou ação de comunicação.

## 1. 2 – A Comunicação presente na atuação de Instituições Públicas

O presente título ocupa-se de trazer uma reflexão a respeito dos conceitos de comunicação que estão inseridos nas práticas comunicacionais de Instituições Públicas no Brasil, partindo da Era da Informação e Comunicação e as implicações no contexto das organizações até a comunicação organizacional, que engloba as modalidades institucional, mercadológica, interna e administrativa, bem como a comunicação Governamental e a Pública.

Segundo Idalberto Chiavenato (2012, p. 266), a "Era da Informação e Comunicação" surgiu por causa do "impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela Tecnologia da Informação e Comunicação", tornando a comunicação flexível, rápida e em tempo real. Martinez (2010) compartilha deste posicionamento de Chiavenato e diz que a comunicação é importante para as organizações no que ele chama de sociedade da informação, que a comunicação mostra-se crucial numa organização para se pensar o seu ambiente interno e o externo. O autor afirma ser "de vital importância a projeção da entidade, aspecto esse em que a comunicação intervém de maneira determinante" (MARTINEZ, 2010, p. 14). Para Maria Teresa Fleury,

> A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. O mapeamento do sistema de comunicações, sistema este pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica é fundamental para a apreensão deste universo simbólico. (FLEURY, 1996, p. 24).

Gisele Grando (2006) considera que,

> [...] a sociedade da informação e a era do conhecimento exigem que as organizações abandonem o discurso monológico (de uma única voz, a do poder, a do mando), cabendo o desenvolvimento do discurso polifônico (de

> várias vozes, diferentes, diversas, porém intercomplementares) (GRANDO, 2006. p. 236).

Assim, assegura que está em evidência a necessidade de se tratar a comunicação como estratégica no gerenciamento dos negócios e contato com as pessoas e, que precisam deixar de ser reconhecida apenas como um sistema de transmissão de informações, para então assumir o papel de instrumento de gerenciamento nas organizações, refletindo assim, o nível de comprometimento dos colaboradores. Explica que as organizações devem se responsabilizar em fomentar a participação, aproximando-se dos grupos aos quais está ligado para ouvir suas vozes e conhece-los, concretizando assim, a formação do que ela chama de "autênticos públicos". (GRANDO, 2006. p. 235). A seu ver, a comunicação organizacional não é algo fechado e acabado, como acreditam alguns profissionais da área e administradores e, acredita que,

> Um trabalho de comunicação, para ser pleno e completo, precisa considerar o ambiente organizacional, o nível cultural e intelectual dos indivíduos, os interesses e necessidades, entre outros, que dão origem a um universo simbólico refletido na cultura organizacional. (GRANDO, 2006. p. 232).

Gaudêncio Torquato (2004), ao especificar a comunicação na administração pública federal, informa que esta tem as funções de: integração interna; de expressar a identidade organizacional; funcionar como base para lançamento de valores; ser cidadã, propiciando o direito à informação; orientar o discurso dos dirigentes; como forma de mapear os interesses sociais e também de orientar os cidadãos; de democratizar o poder através do compartilhamento das mensagens; como forma de integração social e também como instrumento a serviço da verdade (TORQUATO, 2004, p. 122).

Segundo Waldir Ferreira, a fonte responsável por produzir a mensagem a ser emitida é o órgão (seja ele público ou privado). Já o público que se pretende constituir e estimular um vínculo, é o receptor. Nesse sentido, a escolha adequada do veículo e a mensagem bem estruturada proporcionam um *feedback* mais rápido, possibilitando a análise dos efeitos desta mensagem de maneira mais ágil. O autor assinala que "à comunicação dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor" (FERREIRA, 2006, p. 92).

Para responder à altura as necessidades organizacionais de uma instituição pública nesta era da informação e comunicação de que trata Chiavenato (2012) e Grando (2006), faz-se necessária a adoção de um modelo de comunicação que contemple as complexidades das

exigências que surgem. A comunicação organizacional apresenta o perfil desejado para esta demanda. Kunsch (2012) explica que o termo “comunicação organizacional” abrange as organizações públicas, privadas ou do terceiro setor e lida com tudo o que está implicado no contexto comunicacional e precisa ser entendida como parte integrante da natureza das organizações.

### 1.2.1 – Comunicação Organizacional

Ao falar de comunicação organizacional, não se tem como objetivo fazer toda uma retrospectiva das teorias que envolvem este campo de estudos, bem como levantar todas as informações sobre a evolução deste conceito. O que se pretende, com base na visão de alguns autores, é a realização de uma abordagem sobre este campo da comunicação, que contribua com a fundamentação das bases de compreensão sobre comunicação organizacional e, posteriormente, o entendimento da comunicação organizacional no Iphan.

O campo da Comunicação Organizacional é herdeiro das práticas jornalísticas e de Relações Públicas nas empresas e, por esse motivo, foi chamado, inicialmente, de comunicação empresarial. As relações no âmbito das organizações se modificaram, o conceito de comunicação empresarial evoluiu para o organizacional, assumindo então, a possibilidade de abarcar todo e qualquer tipo de organização. Essa forma de pensar a comunicação considera os esforços das diversas vertentes da comunicação com vistas a obter resultados positivos e significativos na relação organização x públicos de interesse. As práticas deste campo conceitual estão alicerçadas na realidade institucional, considerando a sua cultura, missão, os públicos e os tipos de comunicação que desenvolve com estes, bem como, a que poderá vir a desenvolver.

Segundo Kunsch (1997), precursora da Comunicação Organizacional Integrada no Brasil, em pesquisa realizada sobre a experiência e a voz do mercado de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, com profissionais da referida área, quando considerados a respeito do surgimento da comunicação organizacional no Brasil, foi possível identificar que entre os participantes, “Há praticamente um consenso de que a comunicação organizacional foi consequência do desenvolvimento econômico e do processo de industrialização incrementado

a partir da década de 1960 e do chamado "milagre econômico[15]" da década de 1970." (KUNSCH, 1997. p. 85). Para Torquato (2004),

> No final da década de 1960, na esteira da industrialização do Sudeste, o conceito (**de comunicação organizacional)** começava a correr solto e as empresas iniciaram um processo de interlocução com públicos mais diversos. Algumas poucas empresas, já naquela época, deram-se conta da existência de uma relação forte entre elas e a sociedade. (Torquato, 2004, p. 2, grifo nosso).

Torquato (2004) registra a extensão e a evolução do conceito de comunicação organizacional no Brasil ao explicar que, em seus trabalhos nos anos de 1970, ele empregava a expressão *comunicação empresarial*. Informa que passou a utilizar a terminologia *comunicação organizacional* devido ao desenvolvimento da área, em relação aos modelos e estruturas de comunicação. O autor explica que se tratava do reconhecimento da comunicação, incidindo em outros campos, ampliando o seu escopo e adicionando novos campos a área da comunicação empresarial. Nesse sentido:

> Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram, de maneira intensa, a usar ferramentas da comunicação. A área pública avançou muito no sentido da profissionalização de suas estruturas de comunicação e, já nos meados da década de 1980, a comunicação política também passou a ganhar impulso. As campanhas de 1986, para governos estaduais, abriram um intenso ciclo de marketing político. Não há mais sentido, portanto, em se restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas. A organização – sindical, associativa, partidária – tornou-se a designação mais abrangente e apropriada para essa realidade. (TORQUATO, 2004, p. 1).

Para Kunsch (1997), a comunicação organizacional atingiu o seu auge na década de 1980, com a reabertura política do Brasil, período este em que as empresas e as instituições iniciaram a buscar por serem mais transparentes e que passaram a considerar o viés democrático das suas relações com a sociedade (KUNSCH, 1997. p. 64). Já Farias (2009) afirma que no Brasil, a expressão comunicação organizacional ainda é recente e faz menção à década de 1990. "Em muitos casos, os autores e entidades entendem-na como sinônimo de comunicação empresarial, esta, sim, difundida timidamente a partir da década de 1970 e, alcançando o seu apogeu, em décadas posteriores". (FARIAS, 2009, p. 53)

Kunsch (2003) considera que no Brasil, as terminologias "Comunicação organizacional", "comunicação empresarial" e "comunicação corporativa" são utilizadas sem

[15] Milagre econômico brasileiro: Período da história do Brasil, ocorrido durante a ditadura militar, entre 1968 e 1973, em que as taxas médias de crescimento foram muito elevadas.

distinção, a fim de designar o trabalho de comunicação que é realizado nas organizações em geral, no entanto,

> A nosso ver, o termo comunicação "organizacional", que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações, etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina "empresa". (KUNSCH, 2003, p. 149).

Kunsch (2009) avalia que "quando se fala em comunicação organizacional, temos que pensar, sobretudo, na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações." (KUNSCH, 2009, p. 70). Farias (2009) corrobora com esta afirmação, pois acredita que "[...] as relações humanas são matéria-chave para o desenvolvimento das ações de comunicação na organização" (FARIAS, 2009, p. 53). Kunsch (2009, p. 70) assevera que deve-se considerar em primeiro lugar a comunicação entre as pessoas, visto que os seres humanos não vivem sem se comunicar. "Há necessidade, portanto, de trabalharmos a comunicação nas organizações em uma perspectiva muito mais interpretativa do que instrumental, buscando ter uma visão de mundo". Para a autora, as organizações, enquanto fonte emissora de informações para os seus públicos, não devem se iludir acreditando que os seus atos comunicativos serão bem recebidos e interpretados da maneira como foram projetados e intencionados. Sendo assim, faz-se necessário considerar os contextos e os condicionantes, tanto internos quanto externos, a fim de superar o que ela chama de "visão meramente mecanicista da comunicação" (KUNSCH, 2009, p. 70), dando lugar a uma percepção mais crítica. Sobre a comunicação organizacional, Lage (et al., 2017) asseguram que:

> [...] a **comunicação organizacional** se propõe a combater o desconhecimento a respeito da empresa ou o conhecimento equivocado, a falta de informação sobre seus produtos e serviços prestados. A comunicação organizacional cuida da integração entre públicos ligados a ela e para que, internamente, possibilite uma boa produtividade e, externamente, aumente suas vendas e os lucros. **No caso das organizações do setor público, a comunicação, ao invés de objetivar os lucros, objetiva a melhoria dos serviços prestados e do acesso da população aos bens e serviços púbicos**. (LAGE et al., 2017, p. 10, grifo nosso)

Segundo Kunsch *"A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global."* (KUNSCH, 2003, p. 149), pois, analisa todo o processo de comunicação entre uma organização e seus públicos de interesse. Para a autora, a comunicação

organizacional é um fenômeno inerente aos agrupamentos de uma organização, ou que a ela se ligam, configurando assim, as diferentes modalidades comunicacionais que estão inseridas nas atividades organizacionais. *"Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa."* (KUNSCH, 2003, p. 149). A autora, em 1997, utilizou a definição de Goldhaber, que sintetiza o conceito de comunicação organizacional até aqui explicitado, a saber:

> A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. (KUNSCH apud GOLDHABER, 1997. p. 68).

Uma comunicação organizacional, para Barboza, Silva e Favero (2015), será bem sucedida se verdadeiramente for utilizada de forma estratégica para o alcance do objetivo principal. Assim, será possível construir perante os públicos de interesse, uma imagem positiva fundamentada em uma política de valores. Estes autores corroboram com a afirmação de Kunsch ao assegurarem que,

> [...] no âmbito das organizações, a comunicação organizacional pode ser entendida como um composto de comunicação que compreende várias "frentes de batalha", as quais envolvem a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa. Na medida em que o sistema organizacional transaciona com o ambiente externo, por meio de constantes trocas, são estabelecidas relações, cujo ingrediente é a comunicação entre as organizações e seus públicos estratégicos (**stakeholders**). Neste processo é que se estabelece a comunicação organizacional. (BARBOZA, SILVA E FAVERO, 2015, p. 70, grifo nosso)

Esse composto de comunicação de que tratam Barboza, Silva e Favero (2015) pode ser encontrado nos estudos de Margarida Kunsch (2003), por considerar que neste contexto existem modalidades de comunicação que impulsionam as organizações no sentido de estabelecer relações confiantes com os seus públicos e sociedade em geral. Traz a comunicação administrativa como sendo "aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas" (KUNSCH, 2003, p. 152); a comunicação interna como a que corre paralelamente à comunicação administrativa e tem por objetivo "viabilizar toda a interação possível entre a organização e os seus empregados, usando ferramentas de comunicação

institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso de endomarketing ou marketing interno).” (KUNSCH, 2003, p. 154). Explica também que essas duas modalidades de comunicação não se confundem e nem podem ser substituídas uma pela outra. A comunicação mercadológica, nas palavras da autora, “é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios” (KUNSCH, 2003, p. 162). Em relação a comunicação institucional, a autora explica que esta modalidade é a responsável direta pela formatação de uma positiva imagem e identidade corporativas. (KUNSCH, 2003, p. 164). Segundo a autora:

> A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta. (KUNSCH, 2003, p. 164)

A autora assevera que “por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional.” (KUNSCH, 2003, p. 150). Outros autores também possuem definição sobre os conceitos das comunicações estipuladas por Kunsch, como fundamentais no âmbito da Comunicação Organizacional Integrada, como poderá ser visto mais adiante.

Costa (2012) explica que a comunicação administrativa pode estabilizar fluxos organizacionais para a realização de estratégias, mas para isso, precisa estar em conformidade com a comunicação organizacional integrada. Para ela, a comunicação administrativa é de grande importância para o bom andamento dos processos organizacionais, pois, quando é boa, proporciona o aumento da produtividade, mas, a má, provoca atrasos e frustra trabalhos. Barboza, Silva e Favero (2015, p.77), referem-se à comunicação administrativa como sendo “o dia a dia de uma organização, onde o setor responsável por alguma alteração orienta, atualiza, ordena todo o pessoal da linha de frente, pois são eles que estão recebendo todo o tipo de questionamento”. Pode-se entender então, esse tipo de comunicação, como aquela empregada em todo o trâmite administrativo organizacional, a fim de que se mantenha ou aperfeiçoe os processos de trabalho e, que pode ser facilmente identificada quando da adoção de circulares internas, memorandos, aviso de férias e promoções concedidas, de trocas de mensagens via e-mail corporativo, etc.

Diferente da comunicação administrativa, a comunicação interna pode ser considerada a área responsável pela promoção da imagem organizacional internamente, nas dependências da instituição, junto aos seus funcionários e servidores e/ou colaboradores. Objetiva-se com essa modalidade da comunicação, a integração do público interno à missão institucional, à cultura organizacional e à absorção dos valores institucionais. Para Costa (2012), a comunicação interna é a chave para a transferência da cultura organizacional e que mesmo que essa cultura não exista caracteriza-se como uma forma de comunicar, visto que a assimilação da cultura organizacional, pelo empregado, possibilita que este entre em contato com o sistema de funcionamento da hierarquia e do plano de carreira da instituição. Conforme as ideias de Costa (2012):

> O órgão pode não ter uma estrutura apropriada de comunicação e não estar preparado para comunicar-se com os seus servidores, mas eles estão sempre se informando e estruturando sua própria comunicação e elaborando a imagem da instituição que trabalha. (COSTA, 2012, p. 16).

Grando (2006) considera que o processo de comunicação interna é dinâmico e vivo. Barboza, Silva e Favero (2015) ponderam-na como aquela que engloba todos os membros de uma organização e deve ser eficiente na emissão e no recebimento das mensagens, bem como na integração entre departamentos. Para eles, a organização que valoriza sua comunicação interna, será capaz de alcançar a excelência neste campo. Explicam que quando a organização fecha os olhos para o seu público interno, tomando decisões sem deixar claro internamente todo o processo, podem gerar desmotivação nos funcionários servidores e/ou colaboradores. Para os autores, isso é problemático porque pode acarretar perda de produtividade. Sendo assim, assume grande importância, “pois irá refletir diretamente na comunicação com o contribuinte por meio de um canal oficial, seja através do servidor ou de uma correspondência oficial.” (BARBOZA, SILVA E FAVERO, 2015, p. 67).

A comunicação mercadológica é aquela utilizada com fins de promoção de produtos e serviços, tendo como foco principal de suas ações a satisfação do cliente. Para Galindo (2012) é uma produção simbólica que procede do plano estratégico da organização considerando a sua interação com o mercado, “tendo como fator gerador as ambiências socioculturais e tecnológicas dos seus públicos de interesse e dos meios que lhe garantam o relacionamento contínuo” (GALINDO, 2012, p. 96). Segundo Costa (2012) a comunicação mercadológica muitas vezes não se encaixa em organizações públicas, mas pode ser explorada por empresas de economia mista a fim do que ela chama de “dar a tônica para uma comunicação mais afiada”

(COSTA, 2012, p. 19). Para a autora, esse tipo de comunicação visa tratar o cliente com a máxima importância, devido a possibilidade que esses têm de dar retorno financeiro a uma organização, mas que por analogia, as instituições públicas precisam tratar muito bem os cidadãos, visto que a sustentabilidade do governo provém de impostos pagos pelos usuários dos serviços públicos. Enfatiza que, apesar de o governo não fazer parte do mercado consumista, também se preocupa em vender os seus "produtos" à população. Assim sendo:

> [...] as instituições do governo deveriam investir mais nos aspectos visuais de repartições e serviços disponibilizados aos cidadãos, preocupar-se com o bom atendimento, facilitar o acesso à informação, acompanhar o pós-atendimento e todas as ações de mercado que fazem com que o consumidor/ cidadão queira voltar e propague o bom serviço. Dessa forma, a utilidade pública estaria efetivada. (COSTA, 2012, p. 19).

A comunicação institucional é a área da comunicação responsável pela gestão da imagem pública de uma organização, difundindo os seus valores, a sua missão e o seu papel social junto ao público externo. Sousa (2017) considera que tenha surgido com a missão de fazer com que os públicos enxerguem a organização como ela é, para que possam contribuir para seu desenvolvimento a partir de então. Considera que "compete à Comunicação Institucional empreender esforços para a valorização da Identidade Corporativa de modo a suscitar nos públicos a percepção de imagens que resultem fortes e positivas acerca da organização." (SOUSA, 2017, p. 179). De acordo com Costa (2012) a sua característica é a de, trabalhar a imagem institucional, no entanto, este tipo de comunicação, da mesma forma que a mercadológica, não poderia ser utilizada em instituições públicas. A autora explica que "o governo federal só pode fazer propaganda institucional através da Presidência da República." (COSTA, 2012, p. 20). Nesse sentido, e sabendo-se que a imagem das instituições públicas, no geral, é ruim, é possível fazer propaganda aproveitando-se da propaganda de utilidade pública para construir uma imagem institucional positiva.

Agora que encontra-se claro as distinções conceituais entre os campos que compõem a comunicação organizacional integrada, é possível associá-los às palavras de Casali (2004), que considera que a comunicação integrada é realizada no contexto da comunicação organizacional e que a integração das atividades é possível pela atuação conjunta dos profissionais de comunicação, representando a melhor forma de atingir as complexidades dos públicos de uma organização, visto que as mensagens são coordenadas para que alcancem um impacto máximo. Assim sendo,

> Sinteticamente a comunicação organizacional, assume duas formas distintas, enquanto o conjunto de estratégias de comunicação empregadas por uma organização para difusão de informações e enquanto os processos comunicativos existentes em todas as relações sociais. (CASALI, 2004).

A junção de todos esses esforços visa o desenvolvimento de uma comunicação mais significativa no âmbito das organizações. Conhecer o que determina cada campo possibilita pensar melhor as estratégias e na escolha das ferramentas de comunicação. Além desta compreensão do campo da comunicação organizacional integrada, faz-se necessário também entender o significado da comunicação governamental e pública. Essas duas perspectivas conceituais, apesar de não fazerem parte da perspectiva apregoada por Kunsch e os demais autores até aqui utilizados, são assuntos relevantes e recorrentes nas instituições do poder público e farão com que o leitor tenha melhor dimensão da abordagem na qual está inserida a presente pesquisa.

### 1.2.2 – Comunicação Governamental e Pública

Organizações públicas, privadas e do terceiro setor geralmente adotam uma perspectiva comunicacional que visa atender as suas particularidades e necessidades. Por esse motivo, entender os significados de comunicação governamental e pública torna-se imperativo, visto que se tem por objetivo realizar estudos em comunicação em uma instituição pública, neste caso, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.

Santos e Fernandes (2017) consideram que em algumas ocasiões, de maneira informativa, a comunicação governamental busca prestar contas das ações do governo à sociedade. Tudo isso "objetivando esclarecer as ações e práticas de determinado governo bem como se tornando ferramenta poderosa para um relacionamento pessoal e interpessoal entre os governantes e a própria sociedade". (SANTOS; FERNANDES, 2017, p. 122). Ressaltam ainda que, a conceituação entre comunicação pública e comunicação governamental não possui grandes diferenciações.

Já Oliveira (2017) acredita que a expressão "comunicação governamental" é derivada do "marketing governamental", este aplicado após as eleições com vistas a "aplicação de técnicas, sistemas e conceito de comunicação relacionada ao exercício do governo, à divulgação das atividades da gestão e do gestor público". (OLIVEIRA, 2017, p. 16). Nesse sentido, a busca

é pela divulgação dos acontecimentos relacionados à atuação do governante e que sejam de interesse público, a fim de prestar contas dos seus atos. A autora explica que o fenômeno da globalização juntamente com a facilidade de acesso à informação através dos meios de comunicação possibilitou que esse conceito de comunicação governamental evoluísse para o de comunicação pública e o seu posicionamento pode ser sintetizado na citação que faz de Brandão (2009):

> **A comunicação governamental** pode ser entendida como comunicação pública, na medida em que ela é um instrumento de **construção da agenda pública** e direciona seu trabalho para a **prestação de contas**, o estímulo para o **engajamento da população nas políticas adotadas**, o reconhecimento das ações promovidas nos campos políticos, econômico e social, em suma, provoca o debate público. Trata-se de uma forma legítima de um governo prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público. (OLIVEIRA apud BRANDÃO, 2017, p. 21, grifo nosso).

Lage (et al., 2017) explica que o conceito de comunicação pública começou a ser discutido no Brasil no final da década de 1980 e que o fim do governo militar e a adoção da Constituição Federal de 88 "foram dois marcos históricos que possibilitaram a liberdade de expressão, a liberdade de imprensa e garantiram, de forma clara, os direitos dos cidadãos e os deveres dos governantes". (LAGE et al., 2017, p. 02).

> De tal forma, podemos considerar que o conceito de comunicação pública só existe em contextos democráticos, com acesso à cidadania e com a presença de capital social capaz de contribuir para um novo entendimento do cenário político e da política de comunicação. A comunicação pública se caracteriza pelo acesso aos meios de comunicação, participação da sociedade, pela concepção de cidadania e, principalmente, pelo **foco no interesse público**. (LAGE et al., 2017, p. 04, grifo nosso)

Para Kunsch (2012), uma instituição pública deve ouvir a sociedade e atender às suas demandas, promovendo a abertura de canais, a fim de amenizar os problemas da população nas áreas como saúde, educação, transportes, moradia e exclusão social. Sendo assim,

> A instituição pública/governamental deve ser hoje concebida como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo. Ela precisa atuar como um órgão que extrapola os muros da burocracia para chegar ao cidadão comum, graças a um trabalho conjunto com os meios de comunicação. (KUNSCH, 2012, p. 15)

Novelli (2006) considera a comunicação pública como a comunicação que ocorre entre as instituições públicas e a sociedade civil com o objetivo de promover a troca e o compartilhamento de informações que sejam de interesse público. Assumindo importância significativa para o exercício da participação política e da cidadania, extrapolando a esfera da divulgação e da assessoria de imprensa e tornando-se instrumento facilitador do relacionamento entre o cidadão e o Estado. Lage (et al., 2017), considera a comunicação pública como um bem público que deve ser utilizado com vistas ao interesse coletivo. Cita Brandão (2009) para explicar que este é o campo onde os diversos atores sociais promovem a cidadania através da utilização das informações. E justifica que quando os atores sociais buscam se comunicar colocando o interesse social em primeiro plano, o resultado alcançado é a mobilização e a promoção da cidadania. Sendo assim,

> Uma vez que as organizações públicas existem em função da sociedade, no caso da comunicação realizada pelos órgãos do Estado é primordial ter em mente o dever constitucional de informar, de ser transparente, e, ao mesmo tempo, propiciar canais para que as demandas sociais sejam ouvidas e incorporadas ao planejamento governamental. (LAGE et al., 2017, p. 10).

Pode-se compreender então, a comunicação governamental como aquela utilizada no âmbito das agendas de governo para promoção do planejamento e das ações do governante / chefe (municipal, estadual ou federal) eleito. Passa a chamar-se de comunicação pública quando busca tornar públicas as informações no âmbito das organizações governamentais, para que estejam disponíveis ao cidadão e também proporcionem o diálogo a fim de que o serviço público prestado ao cidadão torne-se desejável aos seus usuários, portanto encontra-se no âmbito do relacionamento entre Estado e Sociedade.

### 1.2.3 – Comunicação eficiente nas organizações públicas

Realizar uma boa comunicação nas organizações pode parecer algo simples como seguir o passo-a-passo no desenvolvimento de uma receita de bolo, no entanto trata-se de algo complexo que deve levar em consideração o reconhecimento da realidade institucional, a análise do ambiente interno e externo, bem como as diretrizes que traduzem a missão institucional. Os seus métodos e ações precisam ser elaboradas estrategicamente e estar previstas em um planejamento com mensuração de resultados em médio e longo prazo. Cabe

pensar este campo numa perspectiva integradora das vertentes da comunicação que são desenvolvidas pela instituição, bem como a adoção de ferramentas deste campo que consigam atender as complexidades dos públicos de interesse utilizando-as de forma eficaz. Ter todo este trabalho não valerá à pena se a organização estiver fechada para o diálogo, visto que a atividade de comunicação organizacional pressupõe proximidade com os seus públicos (o interno e o externo) de forma a manter um fluxo contínuo e de retroalimentação da comunicação desempenhada, agregando em suas práticas a empatia e o respeito às alteridades, assim sendo, a comunicação mostra-se como integradora dos esforços institucionais e que carrega uma disposição para a busca do equilíbrio de vontades e necessidades das partes envolvidas no processo comunicacional.

Segundo Lage (et al., 2017), "a comunicação passou a ser considerada como estratégica nas organizações e a excelência da gestão pública passa também pela excelência comunicacional juntamente com a institucionalização da cidadania". Para ser bem desenvolvida deve levar em consideração os diversos atores e fatores envolvidos, resultando assim na ampliação dos canais de comunicação entre a sociedade e o governo e também na eficácia da comunicação das organizações. Para estes autores, no que se refere ao setor público:

> Deve-se levar em consideração as peculiaridades dessas organizações cujo objetivo primordial é prestar serviços de qualidade ao cidadão respeitando sempre os princípios da Administração Pública: publicidade, impessoalidade, moralidade, economicidade, isonomia e legalidade. (LAGE et al., 2017, p 01).

Costa (2012) concebe a comunicação em órgãos públicos como semelhante àquela desenvolvida em todas em empresas privadas, pois necessita de "pesquisa, planejamento, criação e produção de peças e notícias, veiculação na mídia, além de outros elementos comunicacionais, como produção de eventos, etc.". Estima que as organizações públicas possuem produtos e serviços que carecem de divulgação e ainda possuem servidores públicos que precisam de valorização e motivação, cabendo à comunicação as estratégias para atendimento deste público. (COSTA, 2012, p. 14).

Freitas (2006) acredita que a comunicação estabelece o diálogo da organização no âmbito interno, acontecendo em consonância com a cultura organizacional com os objetivos institucionais, a fim de tornar exequível a cooperação com valores institucionais. No âmbito externo, como reflexo do tratamento da comunicação no âmbito interno, com o interesse de facilitar os negócios da organização, e adquirindo, nesse contexto, o papel estratégico (FREITAS, 2006, p. 57). Jacomini entende que a comunicação interna como resultado de trocas

é o próprio relacionamento numa determinada organização, pois é a encarregada por fazer informação e conhecimento circularem de forma vertical ou horizontal, hierarquicamente falando, numa instituição. Já a "comunicação externa é importante para a visibilidade de qualquer organização" (JACOMINI, 2016, p. 04).

> Como parte integrante da gestão estratégica, ela [a comunicação] deverá auxiliar a organização a fazer a leitura de cenários e das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas. Essas ações deverão atingir principalmente aqueles públicos estratégicos (*stakeholders*) que transcendem o âmbito local, atingindo mesmo dimensões interculturais com organizações de outros países, em face da sociedade global. (KUNSCH, 2011, p. 39, grifo nosso).

Para quem a comunicação é feita? Barboza, Silva e Favero asseveram que os públicos de uma organização pública, sejam eles servidores, contribuintes, grupos organizados e mobilizados da comunidade ou a imprensa, etc. precisam saber, de forma clara, quais os conjuntos de ações que são/serão desenvolvidas "para que a relação entre público e usuários seja cada vez mais próxima". (BARBOZA, SILVA E FAVERO, 2015, p. 78). Diante disto, para efeito de seu funcionamento, cabe a adoção de uma comunicação estratégica.

Sobre essa gestão estratégica da comunicação organizacional, Lindoso (2011) explica que "o conceito estratégico prevê maior flexibilidade, implica mudanças de atitudes dos assessores, integração dos processos e recursos para as ações, e busca integrar as estratégias gerais da organização." (2011, p. 19). Para que seja feita uma gestão de excelência em comunicação, deve-se optar pela consideração de um plano para nortear as ações que se pretende implementar. Torquato (2004) explica que a adoção de um plano de comunicação deve definir os seus objetivos, valores, diretrizes, a saber: a idoneidade, a excelência, o envolvimento funcional e social, o acompanhamento socioambiental (ambiente interno e externo) etc. (TORQUATO, 2004, p. 126).

Pensando na relevância da comunicação organizacional para o funcionamento orgânico da corporação, apontado por Margarida Kunsch, é possível tomar o planejamento em comunicação enquanto um desafio, justamente por envolver a confluência das vertentes comunicacionais adotadas em uma instituição, por este motivo é que ela precisa ser elaborada. Dessa forma:

> Os programas de comunicação levados a efeito por um setor ou por um departamento de comunicação de uma organização devem ser decorrentes de todo um planejamento e agregar valor aos negócios, ajudando as organizações

> a cumprirem sua missão, atingirem os seus objetivos e a se posicionarem institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam. (KUNSCH, 2011, p. 36).

Torquato (2004) diz que para efeito de planejamento/replanejamento de comunicação em uma autarquia federal deve-se considerar a imagem da administração pública, esta que em vários setores está caracterizada por mazelas, tais como: "[...] empreguismo, obsoletismo, desmotivação de quadros, inércia, inadequação de funções, serviços desqualificados, ineficácia geral." (TORQUATO, 2004, p. 125). O autor afirma que a imagem ruim noticiada nos meios de comunicação gera o aceleramento do processo de desgaste interno. O ambiente interno e o externo, com a inclinação que possuem para o desenvolvimento de uma imagem negativa, podem acabar por invalidar os esforços da administração. É preciso empregar a comunicação no intuito de minimizar essas questões. Nesse sentido, Torquato explica que:

> Internamente, há de se recuperar os níveis de confiança das bases funcionais, engajando-as na estratégia de mobilização pela melhoria dos ambientes. As condições de sucesso para os programas que formam o conjunto de ações modernizadoras de uma entidade implicam o soerguimento do *animus operandi* do funcionalismo. Externamente, há de se reposicionar o conceito de uma entidade pública, procurando-se mostrar e enfatizar a proposta de sua modernização (quando for o caso), o esforço empreendido pela administração no sentido de torná-la eficiente e comprometida com os objetivos moralizadores do governo e com os legítimos interesses da população. (TORQUATO, 2004, p. 125).

Em suma, pensar a comunicação organizacional numa dada organização engloba todos os tipos de comunicação desenvolvida por esta. Deve ser pensada estrategicamente a fim de que se possa trazer resultado nas suas diversas frentes de atuação. Quando pensada de forma integradora, apresenta como principais grandes áreas as modalidades de comunicação institucional, mercadológica, a interna e a administrativa, mas não exclui os outros campos da comunicação, já que o seu intuito é convergir esforços em conjunto com as outras áreas e propor ações sincronizadas para que a comunicação da organização em questão funcione como um corpo, organicamente.

### 1.2.4 – Importância do diagnóstico da Comunicação e da identificação da cultura organizacional

Kunsch (2003) explica que no Brasil a maioria das organizações públicas, privadas, entidades de classe, ONGs, etc., já reconhecem a importância da comunicação, no entanto **muitas ainda praticam uma comunicação parcial e fragmentada, na maioria das vezes focada em assessoria de imprensa** (grifo nosso). Dos que reconhecem esse potencial, alguns atribuem à comunicação um elevado valor estratégico e investem neste setor, outros a consideram apenas como tática para divulgação, sem perspectiva clara de diretrizes e estratégias. Existem também organizações que produzem uma comunicação improvisada, feita por profissionais que não são da área.

Ao considerar o papel da comunicação, Freitas (2011) considera a amplitude e abrangência desta como a responsável por estabelecer o diálogo no âmbito interno e externo nas organizações. Acredita que o relacionamento da organização no âmbito externo é reflexo da comunicação desempenhada internamente. Cita Maryan Schall (1983) para conceber a organização enquanto fenômeno de comunicação e justifica que a cultura organizacional deve ser tratada como comunicação por que, para a autora, a cultura se estabelece, modifica e cristaliza através da comunicação. (FREITAS apud SCHALL, 2011, p. 59).

Kunsch (2011) discorre que para abordar as questões ligadas ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional é preciso "pensar inicialmente em cenários no âmbito das transformações sociais, políticas e econômicas que perpassam e permeiam as organizações em geral." (KUNSCH, 2011, p. 33). Julga que as organizações modernas precisam se posicionar perante a sociedade e que as ações de comunicação que forem desempenhadas isoladamente, centradas em planejamento tático, sem a devida conexão com a análise ambiental e as necessidades dos seus públicos, bem como serem pensadas estrategicamente, não serão suficientes. Acredita que a gestão da comunicação organizacional muitas vezes enfatiza as tarefas esquecendo-se dos processos, cabendo considerar sua função mais abrangente. Justifica que os profissionais responsáveis pela comunicação numa organização, para conseguirem desempenhar uma comunicação excelente, deverão pensar neste campo de uma forma mais estratégica do que tática[16], competindo-lhes o embasamento a partir de pesquisas cientificas

[16] A comunicação estratégica é fundamentada em planejamento, deve ser centrada no futuro e, portanto, deve ser pensada a partir de objetivos de longo prazo. Já a comunicação tática está focada na ação e encontra-se composta de objetivos de médio e curto prazo. A estratégica contém várias ações da comunicação tática.

para posterior contribuição aos objetivos globais da organização. Para a autora, não há outro caminho, se não o do planejamento estratégico (considerando-se o planejamento, o pensamento estratégico e a gestão estratégica).

> Como parte integrante da gestão estratégica, ela (**a comunicação organizacional)** deverá auxiliar a organização a fazer leitura de cenários e das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas. (KUNSCH, 2011, p. 39, grifo nosso).

Kunsch (2011) avalia que a comunicação pensada, discutida, que se vale de estudos e se baseia na pesquisa para construir diagnósticos, leva em consideração, não apenas os interesses da organização, mas também dos seus públicos. Declara que é preciso conhecer e identificar a organização na qual a atividade de comunicação será desempenhada, a sensibilização e o comprometimento da alta administração, bem como "conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão e dos valores da organização perante todos os seus membros" (KUNSCH, 2011, p. 45) e considerá-la como integrante dos processos internos de gestão estratégica. Será preciso realizar pesquisa institucional e auditorias, a autora cogita as de imagem e opinião, com o intuito de identificar a real situação da instituição e avaliar o nível de satisfação dos públicos com a referida organização. Isto feito compete a descrição dos aspectos mais relevantes e a avaliação do posicionamento organizacional perante este ambiente. A autora considera também a análise *SWOT* – termo em inglês que significa *strenghts, weakness, opportunities and threats*, traduzido para o português, são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma determinada organização – como ferramenta importante para a realização da análise de ambiente interno e externo de uma organização, pois o contexto socioambiental e sociocultural amplo e complexo são os responsáveis por dar vida ao planejamento estratégico nas organizações.

Kotler e Keller (2007) corroboram com Kunsch ao conceituarem como importante para qualquer organização que deseja conhecer os seus pontos fortes, as suas fraquezas, as oportunidades, e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente organizacional devem considerar, a análise *SWOT*, pois auxilia e colabora com as determinações que podem ser adotadas no planejamento da empresa. Sendo assim, "uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas." (2007, p. 51).

Boone e Kurtz (2009) também estimam a análise *SWOT* como uma ferramenta importante no contexto do planejamento estratégico, pois avaliam como a possibilidade de os planejadores conhecerem internamente, os pontos fortes e fracos e externamente, as ameaças e

oportunidades, proporcionando uma visão dos ambientes organizacionais que irá ajuda-los a avaliar o cumprimento da missão da organização. Nessa ótica,

> Pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional e identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta. (KUNSCH, 2011, p. 39).

Todo este percurso de reconhecimento, avaliação, planejamento, etc. consistem em etapas que devem ser cumpridas ritualmente para se confeccionar o diagnóstico de comunicação organizacional. Para Kunsch (2011, p. 48) "o diagnóstico é um juízo de valor, um julgamento que se faz com dados e referências que possibilitem uma análise comparativa". Julga importante que se defina uma política de comunicação a fim de que norteie toda a comunicação desenvolvida pela organização e as estratégias gerais com o objetivo de "tornar a comunicação organizacional o mais eficiente, eficaz e efetiva possível, isto é, excelente." (KUNSCH, 2011, p. 48). Concerne a divulgação do plano internamente bem como a busca pela integração dos públicos internos no processo de implementação e quando da sua implantação, o controle e o monitoramento contínuo das ações, e por último a avaliação dos resultados.

> Em outras palavras, é pensar estrategicamente na melhor maneira de se realizar uma ação e o que vai e deve ser divulgado (mensagem), o melhor canal e o meio mais adequado (veículo), o público a que se destina (receptor) e quando e onde deve acontecer, qual o momento mais oportuno, detectando as ameaças e oportunidades do ambiente organizacional. (KUNSCH, 2011, p. 49).

Em "A comunicação como poder nas organizações", Torquato do Rego (1986) diz que uma organização busca o equilíbrio entre as partes que a formam e que a comunicação é a responsável por proporcionar esse equilíbrio. Explica também que a comunicação é uma área multidisciplinar que pode intermediar os interesses e os objetivos dos envolvidos com a organização proporcionando o equilíbrio interno visto que "a aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa." (Rego, 1986, p. 16).

Ao escreverem sobre cultura organizacional, considerando o contexto das organizações públicas no Brasil, Pires e Macêdo (2006) consideram que as organizações dependem das pessoas para atingirem os seus objetivos e que a interação entre elas é que vai definir os propósitos organizacionais. Consideram que a cultura organizacional é um conceito essencial

para a construção dessas estruturas, assumindo o papel de legitimadora do sistema de valores comuns a todos os seus membros, produzindo assim normas de comportamento que são reconhecidas e praticadas por todos. Para eles,

> As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização. (PIRES E MACÊDO, 2006, p. 87)

Robbins (2002) define Cultura Organizacional como a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, sendo esta percepção comum a todos. O fato de os colaboradores enxergarem e entenderem a cultura da organização não tem relação com gostarem ou não dela. Os funcionários internalizam, aprendem e interagem com a Cultura Organizacional de diversas formas. No entanto, a história, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem são os elementos mais representativos desta interação no meio corporativo: através da história os colaboradores conhecem eventos ocorridos com fundadores, sucessos organizacionais, sobre situações de contingências e de quebras de regras que contribuíram ou não para o atual modelo institucional; os rituais são atividades repetitivas organizacionais que expressam ou reforçam valores que são fundamentais à organização, como também pessoas e objetivos importantes; os símbolos materiais são vantagens materiais que alguns usufruem na organização, tais como uma sala e um carro particular, passagens aéreas, etc. indicando hierarquia, bem como quem são as pessoas em cargo de liderança naquela instituição; e a linguagem contribui para a identificação dos membros, dos equipamentos e da cultura da organização, com metodologia própria, funcionando como um denominador comum para a união dos colaboradores.

Chiavenato complementa a fala de Robbins ao definir Cultura Organizacional como “o conjunto de hábitos e crenças, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 2012, p. 225). Afirma ainda que o ajustamento das pessoas às culturas vai depender da estrutura cultural existente, ou seja, se possui alta ou baixa sociabilidade (clima de camaradagem) e solidariedade (trabalho em torno de um objetivo comum).

Chiavenato (2012) considera que o ajustamento das pessoas à cultura organizacional como depende da estrutura cultural existente, vai definir se possui alta ou baixa sociabilidade. Com base nisto, o autor montou um quadro que lhe permitiu traçar quatro tipos distintos de culturas: a cultura de trabalho em rede, caracterizada por elevada sociabilidade e baixa

solidariedade; a cultura mercenária, onde existe a baixa sociabilidade e elevada solidariedade; a cultura fragmentada, em que a sociabilidade e a solidariedade são baixas; e a cultura da comunidade, que é composta por elevada sociabilidade e solidariedade, na qual as pessoas focam na conquista dos objetivos, mas se sentem como familiares.

Segundo Robbins (2004), os indivíduos de uma organização com diferentes históricos e em diferentes níveis tendem a descrever a Cultura Organizacional utilizando termos semelhantes. Para ele, os valores essenciais que são compartilhados pela maioria caracterizam o que ele chama de cultura dominante. Juntamente com esta, subculturas podem coexistir como fruto de reflexão de problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros, gerando valores específicos inerentes a determinado departamento.

Pires e Macêdo (2006) asseguram que a cultura organizacional se estrutura pelo jogo de atores que agem e interagem na organização, não cabendo espaço para a sua manipulação, apenas restando a possibilidade de acompanhamento do seu desenvolvimento. Para Fleury (1996),

> A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. O mapeamento do sistema de comunicações, sistema este pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica é fundamental para a apreensão deste universo simbólico. (FLEURY, 1996, p. 24).

O diagnóstico aplicado a comunicação organizacional torna-se fundamental e necessário para as organizações no sentido de promover o reconhecimento da realidade institucional, através da montagem de um quadro situacional, facilita a identificação dos problemas existentes entre a instituição e os seus públicos de interesse, bem como possibilita a identificação dos caminhos para a minimização destes. Trata-se de uma seara que perpassa pela cultura organizacional, visto que a compreensão dos valores, hábitos e crenças, etc. institucionais estarão presentes no diagnóstico e oportuniza o entendimento sobre o perfil da organização, do gestor, de como o público externo influencia internamente, bem como dos tipos de comunicação que precisará realizar.

## 1. 3 – Atuais perspectivas comunicacionais no Iphan

Atualmente o Iphan tem buscado se aproximar dos seus públicos (o interno e o externo) utilizando como principal mecanismo os seguintes veículos/ações de comunicação: Portal do Iphan, Intranet, Redes Sociais (*Facebook* e *Twitter*), Boletim do Patrimônio (periódico eletrônico), materiais impressos – informativos, folders, *Revista do Patrimônio*, etc., ações de educação patrimonial, os processos de registro do patrimônio imaterial e as ações participativas de preservação do patrimônio cultural, assessoria de imprensa e, mais recentemente, a Política de Gestão de Pessoas.

A Política de Gestão de Pessoas é hoje a maior representante das práticas da comunicação na perspectiva administrativa e em relação ao conjunto de servidores que trabalham na instituição. Como foi dito anteriormente, suas ações vêm sendo divulgadas através do e-mail institucional com informes sobre diversas questões relacionadas ao ambiente interno e administrativo do Iphan, numa tentativa de manter informado o público interno, mas ainda sem características evidentes de participação e integração interna. Como no momento, ela encontra-se em fase de execução e as suas ações ainda estão sendo realizadas discretamente, não existem parâmetros palpáveis para que possa ser avaliada.

O Portal do Iphan, as Redes Sociais, o Boletim do Patrimônio (periódico eletrônico) e os materiais impressos possuem como características mais marcantes as perspectivas da comunicação institucional pública, voltada para a sociedade, visto que são utilizados no intuito de promover a imagem pública da instituição, mas também servem como forma de prestar contas à população sobre as atividades que são desenvolvidas pela organização.

A comunicação desenvolvida pelo Iphan com os públicos externos pode ser considerada eficiente, pois demonstra continuidade, segmentação e é gerida pela assessoria de imprensa. No entanto, conforme consta no "Plano de Comunicação do Iphan", a instituição carece de um número maior de profissionais de comunicação para exercer as atividades comunicacionais da instituição que acabam por se acumular. A comunicação interna, por outro lado, possui características mais empíricas, visto que o seu desenvolvimento acaba sendo realizado por profissionais das áreas meio da instituição como o setor de recursos humanos, e é realizada sazonalmente para atender a demandas pontuais da referida organização.

É notório o esforço da organização em tentar romper as barreiras existentes e caminhar, numa perspectiva de adoção da comunicação sob o viés organizacional, ao adotar medidas como, por exemplo, o diagnóstico institucional com a "Pesquisa de Clima Organizacional e

Imagem" e a criação do Plano de Comunicação do Iphan em 2011. Contudo, o princípio norteador da relação do Iphan com os seus públicos de interesse ainda não está evidente, nesse sentido lançando dúvidas sobre o papel das ações de comunicação que são desenvolvidas hoje no/pelo Iphan e sobre o que precisa ser feito, especialmente localmente, para fazer um bom trabalho de comunicação que culmine em boas práticas de preservação do patrimônio e também da imagem institucional.

Na adoção de ações de comunicação institucional com o público externo o Iphan utiliza, principalmente, os seguintes veículos/ações de comunicação: Portal do Iphan, Redes Sociais (*Facebook* e *Twitter*), Boletim do Patrimônio (periódico eletrônico), materiais impressos – informativos, folders, *Revista do Patrimônio*, etc., além de ações de educação patrimonial e de assessoria de imprensa. Ter uma assessoria de imprensa não significa necessariamente desenvolver uma comunicação do modo correto e sem erros, a fim de obter bons resultados, produzindo os efeitos esperados. Institucionalmente falando, como a assessoria de comunicação do Iphan é a responsável pelo processo operacional da relação da instituição com a imprensa e pela elaboração de manuais para este nicho, acaba não contemplando uma comunicação na perspectiva organizacional, aquela que engloba diversas vertentes em comunicação no intuito de desenvolver uma comunicação eficiente e eficaz.

O Portal do Iphan, as Redes Sociais, o Boletim do Patrimônio (periódico eletrônico) e os materiais impressos possuem como características mais marcantes a comunicação institucional, mas carrega o viés de comunicação pública, visto que são utilizados com o intuito principal de promover a imagem pública da instituição e servem como forma de prestar contas à população sobre as atividades que são desenvolvidas pela organização. A comunicação institucional também envolve uma atenção mais significativa no que se refere à relação com a mídia, como foi destacado no capítulo anterior, com a adoção do manual "O Iphan e a Imprensa".

O Iphan tem buscado se aproximar do seu público interno através de ações de comunicação interna, administrativa e da política de gestão de pessoas. Realiza divulgação de conteúdos através do e-mail institucional com informes sobre diversas questões do ambiente interno e administrativo do Iphan, numa tentativa de noticiar o público interno, mas ainda sem características evidentes de participação e integração interna. No âmbito da comunicação interna destacam-se os informes sobre as datas consideradas importantes no calendário do Iphan – aniversário institucional, dia internacional da mulher, etc. Em relação à comunicação administrativa encontramos os esforços empenhados no sentido de definir e disseminar as diretrizes dos trâmites administrativos internos. No que tange a política de gestão de pessoas,

como encontra-se em fase embrionária e as suas ações ainda estão sendo realizadas discretamente, impossibilitando o estabelecimento de parâmetros palpáveis para que pudesse ser avaliada.

Na comunicação com o público interno, esta autarquia possui características mais empíricas, visto que o seu desenvolvimento acaba sendo realizado por profissionais de outras áreas do conhecimento, sazonalmente para atender a demandas pontuais da referida organização. Confirmando assim o que consta no "Plano de Comunicação do Iphan", a respeito de a instituição carecer de um número maior de profissionais da área de comunicação para exercer as suas atividades comunicacionais, que acabam por se acumular.

## CAPÍTULO 2: COMUNICAÇÃO NA SUPERINTENDÊNCIA DO IPHAN NO RIO GRANDE DO NORTE - RN

A forma de gestão da comunicação desenvolvida pela área central do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional se reflete também na atuação da representação desta instituição no estado do Rio Grande do Norte. Apesar de as diretrizes e as ações de comunicação, como por exemplo as propostas no "Plano de Comunicação do Iphan", serem pensadas para a sua execução em proporções nacionais, ou seja, em todas as representações do Iphan existentes em todo o território brasileiro, subsistem particularidades inerentes a cada região e que se diferenciam de um lugar para o outro do país, acompanhando um contexto cultural específico.

Diante do exposto, neste capítulo procuramos contextualizar o surgimento da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte para depois identificar o perfil da comunicação que foi e está sendo desenvolvida nesta representação do Iphan, bem como as principais ferramentas utilizadas, considerando-se como referência a fundamentação teórica desenvolvida no primeiro capítulo.

Versaremos também sobre o diagnóstico da comunicação (análise *SWOT*) desenvolvida na Superintendência do RN, que tinha por finalidade inicial, atender a demanda da superintendência a respeito de um diagnóstico da sua relação com a mídia local, o que corroborou na identificação de demandas comunicacionais internas que acabaram por se tornar prioridade nas investigações realizadas, a saber: a cultura institucional e o clima organizacional, etc.

Relacionado ao público externo da SE do Iphan no RN, o esquadrinhamento buscou entender como as questões internas afetavam a sua identidade e a imagem que era projetada externamente e popularizada pela mídia local, intentou identificar a sua relação com os *stakeholders*, assim como pretendeu evidenciar o lugar da educação patrimonial neste contexto, explicando assim, o porquê de a educação patrimonial mostrar-se como ação relacionada à comunicação, que pode atender tanto ao público interno quanto ao externo à organização.

## 2.1 – História da representação do Iphan no Rio Grande do Norte

A Superintendência no Iphan no Rio Grande do Norte é composta administrativamente pelo gabinete da superintendência e pelas divisões técnica e administrativa. A superintendência é a representação máxima desta autarquia, enquanto que a divisão administrativa é composta pela chefia, por técnicos administrativos do quadro de servidores e terceirizados. A divisão técnica é composta por técnicos, em sua maioria arquitetos e arqueólogos que realizam os estudos técnicos dos bens culturais do estado.

O início da sua atuação do Iphan nesta região ocorreu em 1949, como resultado das viagens a esta região, promovidas pelo arquiteto e urbanista Lucio Costa, que resultou no tombamento do Forte dos Reis Magos e do Marco de Touros (IPHAN, Sub-Regional do RN, sem data)[17].

Em entrevista cedida por e-mail, a ex-superintendente do Iphan no Rio Grande do Norte, Jeanne Nesi[18], informou que antes dos anos 1960, quem desenvolveu atividades em nome do Iphan neste Estado foi um servidor do Ministério da Cultura, de nome Oswaldo de Souza – autor do livro *Acervo do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado do Rio Grande do Norte*. Explicou que naquele momento o Iphan não contava com um escritório na região e por isso ele desenvolvia suas atividades em casa.

Sobre a atuação do Iphan no RN, Thompson (2015) explica que em 1946, através do Decreto-lei 8534/46, foi implantado o 1º Distrito da instituição em Recife/PE abrangendo este estado e os do Rio Grande do Norte, Paraíba e Alagoas. No ano de 1976, o referido Distrito

[17] Informação obtida em material informativo sobre a atuação do Iphan no RN, produzido na época em que era Sub-Regional da 20ª Superintendência Regional e estava sob responsabilidade da então Superintendente Jeanne Nesi. Não é possível identificar a data exata de sua publicação.
[18] Gestora da Representação do Iphan no RN de 1995 a 2012.

passou a chamar-se 3ª Diretoria Regional (DR), permanecendo em Pernambuco e mantendo-se com os mesmos domínios, isso por intermédio da Portaria MEC 230/76. Em 1982, a 3ª Diretoria Regional, passou a funcionar em Fortaleza/CE, atendendo também o estado do Rio Grande do Norte e a representação de Recife-PE passou a se chamar 4º DR, ainda respondendo pelos estados de Alagoas e Paraíba, conforme Portaria SPHAN 04/1982 (THOMPSON, 2015, p. 87).

O material informativo de divulgação sobre a atuação do Iphan no RN apresenta um pouco da história da Superintendência, na época Sub-Regional vinculada à 20ª SR, situada na Paraíba, da seguinte forma:

> Em fevereiro de 1982 foi instalada a 3º Diretoria Regional, com sede em Fortaleza, para atender aos estados do Ceará e Rio Grande do Norte e em fevereiro de 1985 foi instalado o Escritório Técnico de Natal. Com a criação do IBPC, em 1990, o Escritório Técnico passou a atuar como a Sub-Regional, ainda subordinada ao Ceará. Em março de 2002 a Sub-Regional do Iphan no Rio Grande do Norte passou da jurisdição da 4º SR do Ceará para a 5º SR de Pernambuco. E em maio de 2004 foi criada a 20º SR da Paraíba, a qual a Sub-Regional do Iphan no Rio Grande do Norte passou a ser subordinada (IPHAN, Sub-Regional do RN, sem data).

Sobre os gestores que estavam à frente da representação do Iphan no RN no período acima citado, Nesi afirma que:

> Os outros gestores, espero que a memória não falhe, foram Maria Eugênia..., logo após a criação do Escritório Técnico, com sede na rua da Conceição. Foi nesse momento o vínculo com o Ceará, antes a subordinação era a Pernambuco. O ano não lembro, mas foi na segunda metade da década de 1980. Veio depois Tadeu..., ele é de Goiás e até a minha saída ele ainda era servidor do IPHAN, em Brasília. Lelison Almeida, também passou um curto período por aqui. Terezinha Balduino me antecedeu, ela entrou no ano da criação da Sub-Regional, na década de 1990. (NESI, Informação por e-mail, 2015)[19].

A criação do Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural – IBPC em 1990 possibilitou que a Diretoria Regional de Fortaleza – CE se chamasse Coordenação Regional, permanecendo com a gestão da sub-regional do Rio Grande do Norte, conforme pode ser visto na Portaria IBPC nº 16/1990. Em 2002, a Portaria IPHAN de nº 67 transferiu esta subordinação à Pernambuco, que administrava também a SR da Paraíba. Instituído o Decreto 5040/2004, a

[19] Informação cedida, por e-mail, pela ex superintendente do Iphan no Rio Grande do Norte, Jeanne Nesi, à Fernanda Rocha de Oliveira, no período, aluna do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural do Iphan, no ano de 2015.

representação do RN foi transferida para a 20ª Superintendência Regional da Paraíba (THOMPSON, 2015, p. 91).

Segundo Nesi, o vínculo da Sub-Regional do RN com a Superintendência Regional do Ceará ocorreu até 2005, "passando depois a unidade Sub-Regional Rio Grande do Norte/20ª SR a ser vinculada à 20ª Regional PB-RN até 2009" (NESI, Informação por e-mail, 2015). Depois disto, com a criação da representação estadual do Iphan enquanto Superintendência acarretou, como consequência, na ampliação do acervo de bens culturais reconhecidos no estado.

A Superintendência Estadual do Iphan no Rio Grande do Norte, antes de receber esta denominação, conforme determinação do Decreto nº 6.844, de 7 de maio de 2009, funcionava como Sub-Regional e esteve vinculado a Superintendência Regional do Ceará. O referido Decreto, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Iphan, foi o responsável pela instituição das representações desta autarquia em todas as unidades federativas do Brasil, onde ainda não havia a atuação de uma representação com autonomia de Superintendência. Em seu capítulo de nº II, no art. de nº 3, que estipula a estrutura organizacional, define as Superintendências que foram criadas como órgãos descentralizados. Thompson explica que "em relação aos órgãos descentralizados, as Superintendências Regionais passam a ser denominadas Estaduais, com representação em todos os estados brasileiros" (THOMPSON, 2015, p. 83). Já na seção V, no art. de nº 20 consta que:

> Às Superintendências Estaduais compete a coordenação, o planejamento, a operacionalização e a execução das ações do IPHAN, em âmbito estadual, bem como a supervisão técnica e administrativa dos Escritórios Técnicos e de outros mecanismos de gestão localizados nas áreas de sua jurisdição. (BRASIL, 2009, art. 20).

Assim fixada a Superintendência do Iphan no RN, esta representação pôde assumir com autonomia a responsabilidade pelos bens móveis e imóveis tombados no estado antes de 2009, e de dos outros que passaram a ser salvaguardados na região. Funcionou inicialmente em um casarão tombado (em nível estadual) localizado à Rua da Conceição, nº 603, na cidade de Natal/RN, popularmente conhecida como Casa do Padre João Maria. Imóvel este adquirido pela Fundação Nacional Pró-Memória, restaurado em 1988 para a instalação do Escritório Técnico do SPHAN/Pró-Memória, neste Estado (SUPERINTENDÊNCIA do Iphan no RN, Material Informativo, 1996). A inauguração da nova Sede Estadual, localizada na Av. Duque de Caxias,

nº 158, na mesma cidade, onde encontra-se funcionando hoje, pôde ser realizada em 05 de setembro de 2012.

Além dos bens móveis e imóveis tombados anteriormente, a partir de 2009, outros bens passaram a ser salvaguardados pelo o Iphan nesta região: o Conjunto Arquitetônico, Urbanístico e Paisagístico do Município de Natal (popularmente conhecido como Centro Histórico de Natal) e a Festa de Sant'ana de Caicó, tombado e registrado, respectivamente, em 2010. Além desses, outros bens imateriais foram registrados após 2009, integrando manifestações culturais que são realizadas em vários estados brasileiros, tais como o Teatro de Bonecos Popular do Nordeste, o Ofício de Mestre de Capoeira e a Roda de Capoeira. Sem contar que, nos últimos anos, a autorização de pesquisas arqueológicas, no âmbito do licenciamento ambiental de grandes obras, tais como parques eólicos, linhas de transmissão e barragens, também tem sido recorrente na Superintendência do Rio Grande do Norte. Esses novos bens, de naturezas diversas, bem como as demandas crescentes associadas à arqueologia, têm resultado em uma complexidade e diversidade cada vez maior para a atuação da SE do RN e refletem significativamente, para o bem ou para o mal, no perfil de comunicação que esta representação precisa desenvolver.

A maneira que a representação do Iphan no RN encontrou de socializar um pouco estas informações sobre o seu histórico e o patrimônio salvaguardado na região, deu-se através da adoção de materiais informativos, tais como folders e cartazes. Esses instrumentos, muitas vezes produzido pelas outras representações que geria a atuação no Rio Grande do Norte (CE, PE, PB), podem ser encontrados no acervo documental da superintendência. Constituíram-se como fontes importantes no processo de resgate da memória institucional do Iphan no RN e também como forma de contar um pouco da história da comunicação desenvolvida na região até agora. Observa-se que a comunicação ali, assumia o papel de divulgar a instituição e a sua atuação para o público externo, como poderá ser visto adiante quando da abordagem de algumas ferramentas de comunicação que foram consideradas, na confecção deste trabalho, como relevantes.

Pensando o contexto atual da comunicação desenvolvida no Iphan no estado do Rio Grande do Norte e as conexões com os públicos externos locais, pode-se notar alguns fatores complicados, dentre eles, o que mais tem gerado problemas para a referida SE é a relação com a mídia local. A comunicação com o público externo ainda continua sendo o principal eixo de atuação do Iphan, com ações pontuais regidas sob demandas geradas pela área central ou mesmo estimuladas por demandas locais oriundas da imprensa. Não consta um esforço sistematizado no intuito de estabelecer algum tipo política de comunicação na atuação desta representação na região.

Existe também a falta de um profissional da área de comunicação nesta SE que proporcione a construção de uma ponte entre as demandas locais de informações, com as normas estabelecidas pela Assessoria responsável pela Comunicação do Iphan, que está lotada em Brasília, e as respostas existentes na Superintendência para que se possa atender prontamente as solicitações locais. Este profissional poderia inclusive contribuir na construção de metodologias de comunicação no sentido de estabelecer/estreitar laços entre o Iphan e o público externo local, em sintonia com a lógica no manual "O Iphan e a Imprensa". Essa situação chegou a ser minimizada com a atuação da pesquisadora bolsista em comunicação do PEP/MP, A vaga de bolsista buscava alguém que entendesse de comunicação para que pudesse realizar o diagnóstico de comunicação e propor ações que minimizassem as questões identificadas. As práticas profissionais tentaram caminhar nesta linha e a presente dissertação é o reflexo desse esforço, mas a carência de um(a) profissional no quadro é uma realidade latente.

Atualmente e de acordo com orientação estabelecida a partir da Assessoria de Comunicação do Iphan, temas complexos envolvendo a instituição e/ou a representação do RN só podem ser respondidos à imprensa, pela Superintendência, após o aval desta instância institucional sediada em Brasília. Todo esse trâmite de troca de informações entre a Superintendência e a área central do Iphan acaba sendo demorado e as questões pontuais da região, que muitas vezes acabam sendo complexas e demandam resposta rápida, culminam numa resposta tardia e/ou falta de resposta à imprensa local. Essa demora na troca de informações pode prejudicar a relação do Instituto com a imprensa, ocasionando a formação de uma imagem negativa perante a opinião pública, mostrando-se como um problema grave que carece de investigação em outras pesquisas relacionadas a comunicação institucional.

Essa distância entre as demandas de comunicação da representação do RN e as diretrizes estabelecidas a partir da área central do Iphan em Brasília, que proporciona uma forma de gestão da comunicação deficiente, não deve ser vista apenas como resultado da falta de um profissional na superintendência. Cabe também a observância da centralização das diretrizes em Brasília, bem como os percalços que envolvem, internamente, a relação da área central e a SE do RN. Não cabe aqui neste trabalho realizar tal investigação, visto que foge do eixo norteador da presente pesquisa, mas é notória a necessidade de aprofundamento desta análise do campo da comunicação interna, bem como os seus reflexos na comunicação institucional, o que pode indicar investigações futuras.

Problemas de comunicação tais como, falta de planejamento em comunicação, falta de resgate e celebração das memórias institucionais, integração do público interno com a missão

do Iphan, etc., que se configuram na Superintendência do Rio Grande do Norte são, em sua maioria, reflexos da falta de uma gestão da comunicação na perspectiva organizacional e também resultado de dificuldades identificadas nos relacionamentos internos da instituição. Nesse sentido, pensar a comunicação do Iphan de forma a englobar toda a organização, sem esquecer que as SEs possuem particularidades em relação aos públicos com os quais se relacionam nas regiões onde estão situadas, faz diferença quanto aos resultados alcançados. Tais particularidades demandam ações específicas, muitas vezes pontuais, que podem corroborar no desenvolvimento de uma comunicação local eficiente e ágil. Pensando nisso e tomando como base a bibliografia pertinente, foi realizado um diagnóstico da comunicação âmbito das práticas supervisionadas do mestrado do PEP/MP/IPHAN para a Superintendência do RN, a partir da análise *SWOT* , considerando-se as necessidades locais, e com as percepções encontradas, formou-se um quadro situacional como poderá ser visto no tópico a seguir.

## 2. 2 – Análise *SWOT* da Comunicação da Superintendência do Iphan no RN

A metodologia de análise *SWOT* compreende a sistematização de informações que são encontradas nos fatores internos da organização, composto pelos pontos fortes e fraquezas, como também os fatores externos, que são as oportunidades e ameaças (BOONE, KURTZ, 2009). O objetivo desta análise é formar um quadro situacional sobre um determinado tema, que pode ser a comunicação, a estrutura organizacional, etc. a fim de subsidiar as ações que serão realizadas posteriormente.

Retomando o referencial teórico da análise *SWOT* abordado no primeiro capítulo tem-se a perspectiva de Kotler e Keller (2007), que afirmam que as organizações precisam conhecer os seus pontos fortes, as suas fraquezas, as oportunidades, e as ameaças (análise *SWOT*). Boone e Kurtz (2009) consideram-na importante quando da adoção do planejamento estratégico, encontrando apoio no pensamento de Kunsck (2011), visto que para esta autora, uma administração estratégica da comunicação presume a revisão e a avaliação dos paradigmas organizacionais e da comunicação. “Depois de ter realizado uma análise *SWOT*, a empresa (**leia-se organização**) pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento”. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 52, grifo nosso).

A análise *SWOT* da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte foi idealizada e produzida no âmbito das práticas profissionais do Mestrado Profissional em Preservação do

Patrimônio Cultural do Iphan (PEP/MP/Iphan). A aplicação desta metodologia considerou os aspectos da comunicação desenvolvida e outros fatores internos e externos que a influenciam, tais como as relações interpessoais e com a mídia, a cultura e o clima organizacional. O objetivo norteador era o de entender, inicialmente, a realidade comunicacional desta representação do Iphan. O diagnóstico encontrado poderá ser visto no quadro abaixo de análise *SWOT* da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte.

**Figura 01** - Análise *SWOT* da Comunicação da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte

| **Análise SWOT da Comunicação na Superintendência do Iphan Rio Grande do Norte** | | | |
|---|---|---|---|
| **Fatores Internos** | | **Fatores Externos** | |
| **Pontos Fortes** | **Fraquezas** | **Oportunidades** | **Ameaças** |
| **Bom** clima organizacional. | **Falta** de Planejamento Estratégico **para gerir** a Comunicação Organizacional e os relacionamentos da Instituição. | A **autonomia** que a Superintendência possui **para comunicar** em blog e redes sociais, desde que respeitadas as determinações da Assessoria de Comunicação instituição, constituindo-se enquanto **possibilidade de atrair os públicos** externos do Iphan para que estes possam se informar sobre a Instituição. | **A procura pontual,** ao Iphan, de alguns públicos estratégicos de outras **esferas do governo** (Estado e Município) no estado do RN. |
| Corpo gestor da Superintendência **acessível** ao público interno e externo. | **Falta** profissional para dialogar com a área central do Iphan em Brasília e para realizar ações de comunicaçao em âmbito regional. | Sitios Arqueológicos encontrados no Estado do RN, bem como os estudos relacionados ao patrimônio cultural material e imaterial realizados por universidades e outras instituições ou pessoas **funcionando como possibilidades para se comunicar/relacionar** com o público externo. | **Falta** de conhecimento da população do Rio Grande do Norte sobre o **papel/função social** do Iphan. |
| **Celebração** dos aniversariantes do mês. | **Falta** de celebração dos marcos institucionais (data de fundação do Iphan e da Superintendência, aniversário de tombamento de algum bem sob tutela do Iphan no RN, celebrações do patrimônio material/imaterial do Estado que se relacionem com a história do Iphan, etc.) | O **público externo** ao procurar o Iphan não encontra dificuldades para ser **atendido** nas dependências da Instituição. | **Pouca proximidade** de alguns públicos estratégicos da **área cultural** do RN com a Organização. |
| **Abertura** para a criação de um programa de **treinamento** interno. | **Faltam** normas e procedimentos para atendimento aos públicos. | **Solicitações de entrevistas** como possibilidades de **difusão dos dogmas** institucionais. | **Pouca abertura** dos **jornalistas** da região que resulte em proximidade com a Superintendência do Iphan. |
| **Abertura** para a criação de um **planejamento** estratégico de **comunicação**. | Os colaboradores **não conhecem** a missão e os valores institucionais. | **Solicitações de entrevistas** como possibilidades para abertura de campos de **diálogo com os jornalistas** e aproximá-los da instituição. | |
| História Institucional com **potencial positivo** enquanto fonte para **elaboraçao de programas** de Comunicação Organizacional. | **Falta** aperfeiçoamento de **ferramentas de comunicação** dirigida (jornal, mural, e-mails etc.). | | |
| **Realização** de reuniões mensais. | **Falta integração** dos servidores temporários e funcionários terceirizados **aos dogmas** institucionais (quem é o Iphan, o papel social, etc.). | | |
| A **autonomia** que a Superintendência possui **para comunicar** em blog e redes sociais, desde que respeitadas as determinações da Assessoria de Comunicação instituição. | Normas e procedimentos para **atendimento à imprensa** de acordo com o Manual do Iphan e as **necessidades da superintendência**. | | |
| Processo do SWOT realizado por Lívia Magalhães de Brito, no âmbito das atividades práticas do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural do Iphan – PEP/MP/IPHAN, com base nos procedimentos metodológicos definidos por KOTLER (2006). | | | |

Fonte: Produção discente do Mestrado Profissional do Iphan

Autor: Lívia Magalhães de Brito

Ano: 2016

Ao realizar a análise *SWOT* da comunicação da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte, conforme quadro apresentado anteriormente, foi possível identificar questões

positivas e negativas relacionadas ao funcionamento das atividades comunicacionais do Iphan no RN, que estão relacionadas com as vertentes da comunicação interna, institucional e administrativa.

Como **pontos fortes** da comunicação interna, foram identificados: um bom clima organizacional, visto que os funcionários do quadro efetivo e os temporários/terceirizados possuem um bom relacionamento entre si, baseado no diálogo e na cooperação. O corpo gestor (refiro-me à superintendente e chefes de divisão técnica e administrativa) neste momento encontrava-se disponível e acessível ao público interno e externo; havia a celebração, uma vez por mês, dos aniversariantes do mês de referência, em que todos participavam do acontecimento; existia a abertura para a criação de um programa de treinamento interno na área de comunicação (atendimento ao público, etc.), considerando a realidade da superintendência e para a criação de um planejamento estratégico de comunicação, considerando proporções locais (o estado do RN), fundamentado nas diretrizes de comunicação estabelecidas pela área central; a história institucional possuía potencial positivo enquanto fonte para a elaboração de estratégias, metas e programas de comunicação organizacional; a realização de reuniões gerais mensais, bem como outras com menor periodicidade para tratar de assuntos do administrativo, do patrimônio edificado e arqueológico salvaguardado, sempre de acordo com as demandas, caracterizavam-se como ações de comunicação interna e administrativa; e por fim, havia a possibilidade de abertura para divulgação de informações e estabelecer diálogo com o público interno e o externo sobre o patrimônio do RN em blogs e sites.

Como **fraquezas internas**, pôde-se perceber com a análise *SWOT* que faltava um planejamento estratégico para gerir a comunicação da instituição com o seu público interno. Como também falta um profissional da área de comunicação que possa atender à tal demanda, o que impossibilita a construção de um programa de comunicação (demanda interna) que culmina na falta de construção de pontes que possibilite a proximidade com alguns públicos estratégicos da área cultural, com os jornalistas e com a sociedade em geral no estado do RN; a falta de celebração dos marcos, tais como a fundação da Superintendência Estadual do RN, o aniversário de tombamento de algum bem significativo para a região e que estivesse sob tutela do Iphan, bem como a não celebração do patrimônio material/imaterial que se relacionasse com a história e a memória da instituição no RN, como fruto da desinformação sobre estes, que se configuram enquanto importantes a preservação do legado da instituição; desconhecimento e falta de integração do público interno sobre a história do Iphan e da sua atuação no RN, a sua missão e os seus valores institucionais; a não utilização e/ou a falta de planejamento quando da utilização de ferramentas de comunicação dirigida, como exemplo temos o mural, o quadro de

avisos, e-mails, etc.; e a falta do estabelecimento de normas para o atendimento à imprensa local (tempo estimado para resposta das solicitações de pautas, agendamentos das entrevistas com base na agenda do superintendente e das demandas internas da organização, etc.). Todas essas questões se apresentam enquanto demandas de comunicação interna, mas que também podem se refletir no público externo, ou seja, na comunicação institucional. Ainda pensando internamente, a questão que se relacionava com a comunicação administrativa diz respeito à falta de instruções, normas e procedimentos que orientem os atendimentos ao público e forneçam noções sobre os protocolos a serem adotados em cada situação de atendimento.

Entre os **fatores externos** que se configuram enquanto **oportunidades**, identificamos a possibilidade de atrair o público externo do Iphan no RN através da participação nas redes sociais, considerando a abertura que a Superintendência do RN possui para comunicar sobre o patrimônio cultural em redes sociais e caracteriza-se como possibilidade de utilizar-se de maneira estratégica, das informações sobre o patrimônio cultural tutelado, que são de interesse da população, para interagir com o público. Usar as redes sociais para se aproximar do público externo, sem passar pelo crivo da área central é aqui, neste contexto, algo possível, desde que a comunicação empreendida esteja atenta às diretrizes instituídas pelo setor responsável pela comunicação no Iphan.

Na análise *SWOT*, as medidas de salvaguarda do patrimônio cultural material e o imaterial, em especial o arqueológico, aparecem como fontes potenciais de informação sobre a instituição e o seu segmento de atuação, que possibilitam a elaboração de estratégias de comunicação que visem a integração entre o Iphan e o seu público externo na região do RN.

As solicitações de atendimento que partem dos usuários, oriundas de profissionais da área da arqueologia no âmbito do licenciamento ambiental, representantes de outras instituições governamentais e de ONGs que atuam no mesmo segmento do Iphan, estudantes das áreas que se relacionam com o patrimônio cultural (arquitetura, história, arqueologia, produção cultural, dentre outras), etc. também se configuram enquanto oportunidades, visto que através destas solicitações pode-se aproveitar o momento para transmissão de uma imagem institucional positiva ao realizar um bom atendimento a quem procura as dependências do Iphan no RN, oportunizando assim o diálogo e a convergência das vertentes comunicacionais administrativas, ao passar informações no âmbito das práticas administrativas do Iphan; interna por possibilitar o exercício da missão e valores do Iphan e institucional por ser o momento de manutenção/consolidação da imagem da organização. Nesse sentido, engloba procedimentos de atendimentos, passando pela circulação de informação interna sobre a instituição e também refletindo no público externo – o usuário/cidadão.

Dentre os tipos de solicitações do público externo, que relaciona-se com a comunicação institucional, destacam-se as entrevistas requeridas pela mídia local, que são cedidas à imprensa, se apresentam enquanto possibilidades de enraizamentos da identidade institucional no imaginário da população, como oportunidade de consolidação da imagem institucional pública, bem como pode proporcionar aproximação com a imprensa em uma relação dialógica, a fim de que se aproxime de uma relação ideal pautada numa cultura de *feedbacks* constantes entre as partes envolvidas.

As **ameaças** identificadas como **fatores externos** são: a procura pontual, ao Iphan, de alguns públicos estratégicos de outras esferas governamentais (municipal, estadual) configurando-se enquanto fragilidade dos laços que compõem as relações entre estas instituições; o desconhecimento da população em geral no Rio Grande do Norte, sobre o papel e função social do Iphan que acaba por inviabilizar o cumprimento das responsabilidades de cada uma das partes, de acordo com o que determina a Constituição Federal de 88, quando da salvaguarda do legado nacional situado na região; a pouca proximidade de alguns públicos estratégicos do campo cultural do RN com a organização, que acaba por proporcionar uma visão fragmentada sobre o patrimônio cultural daquele local; e por último, o *SWOT* possibilitou identificar que a baixa procura dos jornalistas da mídia local à instituição, exceto em momentos de crises, quando pautas negativas relacionadas à instituição são publicitadas, corrobora no entendimento de que os jornalistas da região possuem pouca abertura à pautas relacionadas às práticas no Iphan no âmbito da salvaguarda do patrimônio cultural o que inviabiliza, na maioria das vezes a proximidade com a SE do Iphan no RN e consequentemente a construção de laços.

Considerando-se as oportunidades e as ameaças identificadas anteriormente, parece justo afirmar que a superintendência do Iphan no RN precisa pensar a sua comunicação na perspectiva organizacional, planejá-las e implementá-las além de manter-se aberta para o entendimento dos ambientes internos e o externo, considerando assim, as particularidades de cada um dos ambientes, quando da oportunidade de realizar práticas comunicacionais.

Ao abordar esse diagnóstico da comunicação na superintendência do Iphan no RN é possível identificar que muitas das questões da comunicação apresentadas pela SWOT estão relacionadas à cultura organizacional. Nesse sentido torna-se necessário entender a afirmação de Pires e Macêdo (2006) que identificam como forma de legitimação do sistema de valores comuns a todos os membros de uma organização, proporcionando assim a produção de normas de comportamento reconhecidas por todos. Contexto este, composto por hábitos, crenças, normas, valores, atitudes e expectativas em que todos que dele participam estão expostos, conforme afirma Chiavenato (2012). No tocante à cultura organizacional, o tópico a seguir se

dedicará a ilustrar conceitualmente o que significa e trará uma abordagem relacionada ao contexto da SE do Iphan no RN.

## 2. 3 – Cultura organizacional na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte

Ao observar aspectos relacionados à cultura organizacional – hábitos, crenças, normas, valores, atitudes, etc. – no contexto do Iphan e da relação da SE do RN com a área central, pôde-se identificar que, sobre o ajustamento das pessoas à cultura organizacional, de acordo com Chiavenato (2012), existe uma alta sociabilidade, apresentando um clima de camaradagem onde predomina a solidariedade, em que o trabalho é desenvolvido em torno de um objetivo comum, com características que se aproximam da "Cultura da Comunidade", na qual as pessoas focam na conquista dos objetivos, mas se sentem como familiares.

Segundo a teoria de Robbins (2002) sobre cultura dominante, no contexto do Iphan, assume o caráter de comunidade, pois todos desejam a salvaguarda do patrimônio e cooperam para isso, no entanto esse perfil é orientado a partir de valores e dogmas institucionais que se caracterizam enquanto essência da organização. O autor acredita que uma cultura organizacional possibilita também o surgimento de subculturas dentro de uma determinada instituição, como fruto de situações ou experiências comuns circunstanciais, locais que podem ser inerentes a determinado departamento ou região. Observa-se que apesar de existir a subcultura da Superintendência do Iphan RN, associada à distância geográficas entre a Sede deste órgão em Brasília e suas outras representações estaduais, a cultura dominante é a que, em primeiro lugar, influencia a representação da instituição no RN.

Na representação do Iphan no RN as relações são estabelecidas a partir das necessidades profissionais, em que os profissionais da área técnica precisam estar em sintonia na hora de emitir um parecer sobre um bem que está em estudo para ser protegido. A área administrativa também precisa estar em sintonia, já que é a responsável por viabilizar a comunicação administrativa entre a área central e a superintendência do RN, no que se refere aos trâmites internos de documentos emitidos a partir dos estudos técnicos.

A superintendência do RN possui em sua estrutura um processo hierárquico bem definido, em que o (a) superintendente é o (a) responsável por esta representação do Iphan e tem a responsabilidade de autorizar, administrativamente, toda e qualquer atividade institucional nesta região. O que pode ser identificado de forma mais detalhada no artigo de nº

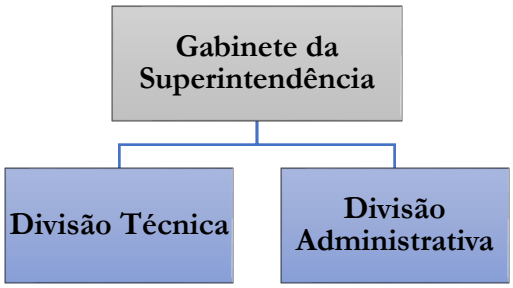
130 da Portaria nº 92, de 05 de julho de 2012, que aprova o Regimento Interno do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.

Abaixo do (a) Superintendente existem as chefias técnicas e administrativas, a primeira se encarrega das atividades técnicas relacionadas à salvaguarda do patrimônio cultural do Rio Grande do Norte, a saber: Anuência ao Licenciamento Ambiental (IN nº 001/2015; Portaria nº 230/2002); Autorização de obras (Portaria nº 420/2010); Fiscalização (Portaria nº 187/2010); Elaboração de Termos de Referência / Projeto Básico; Fiscalização de contratos; Atendimento ao público/orientação técnica; Participação de comissão de licitação; Supervisão de atividades de mestrandos e estagiários; Apoio técnico às demandas da Superintendência, etc. Estas atividades estão previstas nas diretrizes propostas no artigo nº 109 do regimento interno.

A chefia administrativa se encarrega dos trâmites administrativos que engloba: Subsídio do Plano Plurianual; Gestão e fiscalização de convênios e contratos; Gerência de ações relacionadas aos recursos humanos, orçamentário e financeiro, administração de material, patrimônio e serviços; Fornecimento de informações para os órgãos, sempre que solicitado; Elaboração de editais e realização de licitações; Compras; Pagamentos; Envio e recebimento de documentos via malote; Protocolo de documentos, atendimento ao público/recepção, etc. Atividades estas, previstas no artigo de nº 110 da portaria 92/2012.

A figura de nº 02 traz um rascunho do organograma hierárquico da superintendência do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional no estado do Rio Grande do Norte.

**Figura 02** – Organograma administrativo da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte




Fonte: Produção discente do Mestrado Profissional do Iphan

Autor: Lívia Magalhães de Brito

A Divisão Administrativa está vinculada a chefia e subordinado a esta encontra-se, o analista, o assistente técnico administrativo, o agente administrativo, o estagiário (téc. em administração) e o apoio (terceirizados) - auxiliares de escritório, o motorista, os auxiliares de Serviços Gerais e os vigilantes. Na Divisão Técnica encontra-se a chefia e subordinada a ela

têm-se o auxiliar Institucional, os técnicos (arquitetura e urbanismo, engenharia civil, arqueologia), mestrando do PEP/MP, e os estagiários (história e arquitetura e urbanismo).

A estrutura até aqui delineada ajuda a compreender por onde perpassam as orientações de manutenção da cultura organizacional dominante, mas também demonstra uma particularidade que possibilita também o surgimento de subculturas dentro de uma determinada instituição, como fruto de situações ou experiências comuns circunstanciais, locais que podem ser inerentes a determinado departamento ou região, conforme visão de Robbins (2002). O que caracteriza a subcultura institucional da Superintendência do Iphan no estado do Rio Grande do Norte é o seu perfil de comunidade, da mesma maneira que a cultura dominante, pois as pessoas são bastante sociáveis e solidárias umas com as outras de forma fluida e continua. Só que essa subcultura organizacional, que se desenvolve a partir das relações estabelecidas entre os seus membros, naquela região, sejam eles, servidores, colaboradores, temporários, terceirizados e estagiários, apresenta uma equipe bem diversa, composta de pessoas do estado do RN e de outras regiões do país, o que corrobora numa postura particular de atuação do Iphan no RN, delineando traços da sua subcultura organizacional, que acabam por diferenciá-la da cultura dominante, pois não se desenvolve exclusivamente a partir dos dogmas e valores institucionais, sendo influenciada também pelas experiências pessoais que cada membro da equipe traz das suas vivências pessoais, pelos tipos de relações que a Instituição estabelece com os seus públicos no estado do RN, pelo clima organizacional, linguagem regional, e etc. Uma característica marcante dessa postura particular da subcultura da representação do Iphan no RN é o fato de seus membros almoçarem sempre juntos, seja na copa da instituição ou fora dela.

Um aspecto que pode atrapalhar o desenvolvimento de uma subcultura organizacional saudável na SE do Iphan no RN refere-se às formas de se pensar a gestão do patrimônio cultural, ora carregada do cunho tradicional muito frequente nos primeiros anos de fundação do Iphan, em que o patrimônio material era o principal alvo das ações de salvaguarda, ora pensando para além do patrimônio material, englobando também o imaterial e as ações de educação patrimonial. Neste sentido, o papel do líder torna-se fundamental na tentativa de alinhar essas duas visões em benefício das práticas institucionais.

Antes de prosseguir, é importante ressaltar que, a interpretação apresentada está baseada em elementos observáveis da cultura organizacional do Iphan, analisando-se este órgão a partir do seu contexto atual e da relação área central e a Superintendência do Iphan no RN, sem considerar as particularidades das suas representações em cada unidade federativa do Brasil e sem buscar entender a genealogia de cada aspecto identificado para ilustrar a teoria de Robbins, pois não existia tempo hábil para tal aprofundamento, visto que demandaria proximidade com

todas as representações do Iphan no Brasil e uma vivência maior na área central, localizada em Brasília, o que inviabilizaria um estudo de caso da SE do RN.

De acordo com a teoria de Robbins (2002) é possível perceber que os funcionários do Iphan interagem com a sua Cultura Organizacional por meio da sua história institucional, que é contada, a partir de onde conhecem os eventos ocorridos com os fundadores, contexto em que a figura de Rodrigo Melo Franco de Andrade assume o caráter de mito fundador; através de rituais, tal como a celebração - anual - do aniversário do Iphan; a questão dos símbolos materiais que são as vantagens materiais que alguns usufruem na organização, como exemplo, na SE do RN, em que o carro institucional é utilizado quando da necessidade de deslocamento – em serviço – do (a) representante institucional, indicando assim, hierarquia; linguagem utilizada, com termos específicos relativos à área do patrimônio cultural, contribui para a identificação dos membros e da cultura da organização. Por esses motivos os colaboradores tendem a descrever a cultura organizacional de maneira parecida, e, assim sendo, cada um desses aspectos será considerado a seguir, contextualizado na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte.

Os rituais, conforme mencionado no primeiro capítulo, não são práticas constantes na SE do RN, sendo estimulados em algum período e em outros completamente abandonados. Dentre as celebrações identificadas com alguma frequência em sua repetição, são encontrados os incentivos à celebração do Dia Internacional da Mulher, à Confraternização de Fim de Ano, o Dia do Servidor Público, além da comemoração do aniversário institucional, já mencionado. Todas as unidades representativas do Iphan nos estados e a área central em Brasília participam destas celebrações.

Robbins (2002) considera a linguagem como um dos exemplos mais representativos da interação do público interno com a Cultura Organizacional. Na linguagem utilizada para integrar os membros do Iphan à sua cultura encontramos o uso de termos como restauro, inventário, registro de bens imateriais, sítio arqueológico, educação patrimonial, tombamento, embargo, área de entorno, centro histórico, bens móveis, etc. que são utilizados de forma corriqueira na instituição e podem provocar estranhamento em quem não está inserido neste contexto ou não possui proximidade com a instituição e as suas práticas profissionais mas, quando absorvida pelos novos membros, estes se integram à cultura organizacional e também a influenciam (incidindo diretamente na subcultura da SE), resultando assim numa boa convivência e facilitando o fluxo do trabalho desenvolvido pela(s) equipe(s). Uma linguagem comum aos membros de determinada organização mostra-se necessária a fim da melhor integração dos colaboradores às atividades profissionais que lhe são propostas, corroborando

numa melhor eficiência do trabalho desenvolvido e somente poderá ser desenvolvida a partir da vivência com os demais membros da organização e do conhecimento dos valores e dogmas institucionais e também a partir de programas de treinamento/capacitação, constituindo-se como ferramenta de comunicação interna.

No tocante aos símbolos materiais no contexto da SE do RN, conforme assegura Robbins (2002), que são os mais marcantes e caracterizam hierarquia e grau de importância, pôde-se observar o suporte estrutural disponibilizado ao Superintendente da representação do Rio Grande do Norte, que consiste em uma sala individual, separada da divisão técnica e administrativa; disponibilização de uma secretária; e a possibilidade de usar o carro institucional em atividades da organização que aconteciam fora das dependências do Iphan, quando não era possível o seu uso, a disponibilização de passagens de avião.

Ao buscar informações sobre a comunicação empreendida pela representação do Iphan no estado do RN e dos veículos e estratégias utilizados, considerando o que diz Costa (2012), sobre a sua relação com a cultura organizacional, sendo a comunicação interna a chave para a transferência da cultura organizacional – pois possibilita que este entre em contato com o sistema de funcionamento da hierarquia e do plano de carreira da instituição –, foi possível identificar que, com o público interno, frequentemente são realizadas confraternizações entre os servidores: dia do servidor público, final de ano, aniversário do Iphan; reuniões de definição de ações, metas e etc.

Sabendo-se do que afirma Pires e Macêdo (2006) a respeito de a cultura organizacional se estruturar pelo jogo de atores que agem e interagem na organização, e do pensamento de Fleury (1996), sobre a comunicação se caracterizar como um dos elementos fundamentais para a cristalização do universo simbólico de uma organização e de que um diagnóstico de comunicação perpassa pela cultura organizacional, é possível perceber que a cultura organizacional, ainda que seja construída e alimentada pelos trâmites da comunicação interna, também pode influenciar o ambiente externo, reverberando em ações de comunicação institucional e até na pública. Foi possível identificar que ações do Iphan no RN envolvendo os públicos externos envolviam palestras em Universidades, audiências públicas sobre o patrimônio cultural local, salvaguardado pelo Iphan, ex: Forte dos Reis Magos, PAC Cidades Históricas, etc.; reuniões de avaliações de ações desenvolvidas em conjunto com outras instituições do RN, oficinas como por exemplo, a de elaboração do plano de salvaguarda da festa de Santana do Caicó, dentre outras; seminários sobre: a proteção do patrimônio urbano de Natal, em 2010, na UFRN, realizado por Heliana Lima de Carvalho - Arquiteta e Urbanista - Chefe de Divisão Técnica IPHAN/RN, apresentando o processo de tombamento do centro

histórico de Natal. Trata-se de publicitação de ações e práticas profissionais internas que de alguma forma precisavam ser socializadas, como uma espécie de prestação de contas e articulação com agentes externos interessados no saber-fazer organizacional.

Foram confeccionadas publicações e materiais informativos sobre o Iphan, a sua atuação no RN, incluindo aí o patrimônio cultural e os bens salvaguardados, em especial os tombados, com o objetivo de distribuí-los na região (dentro e fora da organização), e em muitos momentos chegou a atingir outros públicos fora do RN. Essas informações encontradas demonstram que as ferramentas e ações de comunicação se encaixam, dentre as perspectivas de comunicação elencadas no primeiro capítulo, enquanto interna, por viabilizar interação entre a organização e o seu público interno, e/ou institucional por estar ligada aos aspectos corporativos institucionais que visam a construção ou o fortalecimento de uma personalidade organizacional de confiança, conforme apregoado por Kunsch (2003).

## 2. 4 – Material informativo produzido pelo Iphan no Rio Grande do Norte

A necessidade de produção de material informativo pela Superintendência do Iphan no RN está relacionada à necessidade de publicitar ações no âmbito da preservação do patrimônio cultural norte-rio-grandense e possui também o objetivo de esclarecer o público interno da instituição a respeito das práticas que envolvem o seu papel social. Dentre os materiais informativos produzidos foi possível encontrar cartilhas, folders, cartaz de divulgação, etc. Dentre os meios que geralmente eram empregados para a socialização dos informativos têm-se a distribuição realizada na própria representação do Iphan no RN; em seminários e em ações de educação patrimonial realizadas pelo Iphan; e também o envio às instituições da área cultural, como por exemplo, a Fundação José Augusto.

Cada informativo produzido tinha um objetivo específico entre os quais podemos destacar: informar à sociedade sobre os trâmites do estudo de um bem, contar a história da atuação do Iphan no RN, divulgar o balanço de bens salvaguardados no estado e a divulgação das ações de preservação em geral. No entanto, como pontuado no capítulo anterior, esse material não fazia parte de um planejamento de comunicação, enquanto resultado de uma diretriz, mas atendia às necessidades pontuais e cumpriam decisão/solicitação do (a) superintendente. Trata-se de material informativo que carrega a mensagem institucional no que tange as práticas no campo da preservação do patrimônio cultural no estado do RN, bem como

do papel social do Iphan enquanto organização pública que é a responsável, no âmbito do Estado, pela identificação, estudo e pelos trâmites que levarão ao reconhecimento de determinado patrimônio cultural enquanto exemplar da cultura brasileira.

Os diversos veículos de comunicação adotados no Iphan, bem como na representação do RN, podem servir enquanto método para se trabalhar a comunicação na perspectiva conceitual organizacional proposto por Kunsch (2012). Mais do que produzir material informativo, mostra-se preciso pensar as particularidades dos públicos que receberão este material e estruturá-lo de forma que atenda a necessidade de quem o recebe, mas também leve a mensagem organizacional. Não se pode querer "vomitar" informações e desconsiderar o fator humano – em que as pessoas reagem e interagem aos estímulos do meio em que estão inseridas – e as relações estabelecidas / que se pretende estabelecer no âmbito da instituição. Pensar em comunicar com os públicos é ter em mente que a comunicação somente será bem-sucedida se proporcionar trocas, nas quais a organização irá se mostrar ao ambiente, mas também conhecerá o que se passa com aqueles com quem lhe é de interesse se relacionar.

A SE do Iphan no RN adotou ao longo do tempo ações de comunicação e ferramentas que tentamos analisar no sentido de compreender como estas questões vêm sendo pensadas ao longo do tempo. Para confecção deste capítulo foram utilizados todos os materiais arquivados na Superintendência até o momento, classificados em categorias como "Eventos" e "Publicações, folders e jornais". Distinguimos as ações[20] das ferramentas[21]: no primeiro caso, foram considerados os eventos, já as últimas entendidas como o veículo de comunicação impresso adotado para carregar a informação que o Iphan desejava socializar. A análise feita e desenvolvida a seguir permitiu perceber que existem ações que se destinam ao público externo e ao interno ao mesmo tempo, e que na maioria das vezes funciona como divulgação institucional, não possibilitando trocas comunicacionais com o público alvo das ações desenvolvidas. Dentre os materiais de comunicação encontrados nos arquivos físicos e na Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN, alguns foram selecionados, para ilustrar quais as ferramentas utilizadas para comunicar durante o seu tempo de atuação nesta região.

[20] As ações identificadas para este trabalho seguem o que está disposto na Instrução Normativa SECOM-PR Nº 5 de 6 de junho de 2011 que "Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal". Assim, os eventos listados no item 2.4.1 do presente trabalho está de acordo com o artigo de nº 2: no parágrafo V, alínea b), que trata da Publicidade Institucional; bem como o parágrafo VIII que trata das Relaçoes Públicas. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/publicidade/2011-in-05-conceito-de-acoes-de-comunicacao.pdf>. Acesso em: dez. 2018.

[21] A palavra ferramenta é utilizada neste contexto como o instrumento que possibilita realizar determinada ação de comunicação, que possibilitam a gestão da comunicação.

## 2. 4.1 – Eventos

No ano de 2007, por conta do aniversário de 70 anos do Iphan, foi confeccionado e divulgado convite para programação a ser realizada na Sub-Regional do RN em comemoração ao aniversário do Iphan, como parte da programação instituída pela organização nacionalmente. Tem por objetivo divulgar a comemoração do aniversário de 70 anos do Iphan, lançar livro que torna público o inventário do centro histórico de Natal, e promover o debate sobre o tombamento do Centro Histórico, como pode ser visto na figura nº 03:

**Figura 03** – Convite Comemoração dos 70 anos do Iphan



IPHAN

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

CONVITE

**Comemoração dos 70 anos do Iphan**

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Iphan por meio da Sub-Regional da Paraíba/Rio Grande do Norte e o Governo do Estado do Rio Grande do Norte, por meio da Fundação José Augusto convidam para a comemoração dos 70 anos do Iphan.

Na ocasião será lançado o livro *O Centro Histórico de Natal*, resultado da primeira etapa do inventário realizado pela equipe da Sub-Regional do Iphan no Rio Grande do Norte.

A cerimônia ocorrerá no dia 10 de dezembro na Pinacoteca do Estado
(Praça Sete de Setembro, Cidade Alta, Natal/RN)

**Programação**

10:00 - Abertura com Jeanne Fonseca Leite Nesi, chefe da Sub-Regional do Iphan/RN e Crispiniano Neto, presidente da Fundação José Augusto.

10:30 - Palestra *Centro Histórico de Natal - uma proposta para tombamento federal* com a arquiteta Carina Mendes dos Santos Melo e o historiador Romero de Oliveira e Silva Filho da Sub-Regional do Iphan/RN

11:30 - Debate

12:00 - Abertura da exposição *Patrimônio Cultural do Rio Grande do Norte*
(sede da Sub-Regional do Iphan/RN. Rua da Conceição, 603, Cidade Alta, Natal/RN)

Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2007

Autor: Sem título

Este convite configura-se como uma ação de comunicação institucional, visto que se apresenta como uma forma positiva da imagem e da identidade institucional, por explicitar o lado público do Iphan, ajudando a validar uma personalidade organizacional de confiança e promover a sua influência político-social, conforme assegura Kunsch (2003), ao convidar a todos os interessados da sociedade civil e/ou outras instituições, fossem elas governamentais

ou não, para compartilhar informações sobre a história institucional e o patrimônio cultural da região tombada no centro histórico da cidade do Natal. Não foi possível saber se houve o envio do convite aos convidados através do Iphan ou da Fundação José Augusto, ter acesso a lista/mailing dos convidados, nem mesmo ao trâmite realizado para o seu envio. Os funcionários lotados na SE do RN na época de confecção deste trabalho, não souberam informar se o convite foi enviado por e-mail, correio, etc., mostrando-se como uma incógnita para a pesquisadora, pois não foi possível encontrar a informação de maneira precisa.

Também não foi possível encontrar na superintendência algum relatório, ou informações de como ocorreu este evento, marcado pelo lançamento de um livro que contém informações sobre o inventário do Centro Histórico de Natal, o que corroborou no reforço da percepção de que a ação desenvolvida não se encontrava fundamentada em métodos e ferramentas específicos da comunicação.

Desta forma, mostrou-se dificultoso mensurar se o referido evento se encaixa em ação de educação patrimonial, se o seu papel foi somente o de solenizar os 70 anos de aniversário do Iphan e para isso aproveitou o momento para realizar o lançamento das informações levantadas através dos estudos que culminaram no inventário do Centro Histórico de Natal. O que se tem certeza ao ler este convite é que a proposta encontra-se direcionada ao público externo do Iphan e pode ser entendido como uma ação mais direcionada a promoção da imagem institucional, pois cita diretamente o Iphan e convida para a celebração de um marco importante para a história e a memória institucional.

Três anos depois, no ano de 2010, encontrava-se a SE do RN envolvida em ações de educação patrimonial, relacionadas a bens imateriais do Seridó Potiguar (em especial a Festa de Sant´Ana de Caicó), realizadas no município de Acari-RN. Destaca-se o "Balaio Cultural do Seridó", evento que tinha por objetivo divulgar a política de acautelamento e estudo do patrimônio imaterial no estado do RN, onde buscou-se a constituição de uma rede de parceiros para a preservação, valorização e ampliação desses bens[22], em especial os do Seridó Potiguar, além de procurar facilitar o acesso das comunidades locais às informações e os canais de diálogo com o IPHAN. Fazia parte do Programa Nacional do Patrimônio Imaterial. O material

[22] Neste contexto, o Iphan iniciava no estado do RN as discussões com a população a respeito do significado de patrimônio cultural imaterial e viabilizava a identificação desses bens através da realização de inventários, o que deu origem ao reconhecimento da Festa de Sant'ana de Caicó como patrimônio imaterial em 2010. Sobre este contexto do Rio Grande do Norte, o autor Helder Alexandre Medeiros de Macedo (2008) explica que: "Do ponto de vista da adoção da categoria de patrimônio imaterial como aporte para a realização de estudos praticamente não existem iniciativas que respondam ao âmbito estadual. Exceções devem ser feitas para o Inventário do Patrimônio Imaterial realizado em Carnaúba dos Dantas, na região do Seridó, sob o patrocínio da PETROBRAS – coordenado pelo historiador Helder Alexandre Medeiros de Macedo – e para o Inventário das Referências Culturais do Seridó, sob o auspício do IPHAN e coordenação da antropóloga Julie Antoinette Cavignac.". (Macedo, 2008, p. 01).

informativo foi distribuído em instituições públicas relacionadas a cultura e também para a população da região do Seridó que estava envolvida no processo de salvaguarda do patrimônio imaterial da região, através de associações e entidades de pessoas que representavam o patrimônio cultural imaterial do Seridó. As figuras 04 e 05 possuem identidade visual relacionada ao evento, aparentemente o primeiro é um cartaz e o segundo um folder. Como no acervo do Iphan não tem versão impressa, ficou difícil buscar informações como tiragem e locais de distribuição.

**Figura 04** – Balaio Cultural do Seridó no Rio Grande do Norte 2010




Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2010

Autor: Sem título

**Figura 05** – Balaio Cultural do Seridó no Rio Grande do Norte 2010




Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2010

Autor: Sem título

As figuras 04 e 05 foram elencadas para ilustração neste trabalho, a fim de mostrar que a teoria presente neste trabalho sobre a comunicação, na perspectiva institucional, ser desenvolvida, em especial, a partir da difusão de bens patrimoniais no estado do RN, por tornar pública uma política voltada para a preservação do patrimônio imaterial. Assim como sua adoção pode ser encarada como forma de envolver a comunidade local neste trabalho. Neste caso, a promoção da imagem do Iphan mostra-se como consequência da sua atuação no âmbito da promoção do patrimônio cultural imaterial do Rio Grande do Norte.

Em 2012 ocorreram as "Oficinas de educação patrimonial no Centro histórico de Natal", compostas de ações que incluíam caminhadas, seminários com temas de educação, patrimônio, cultura e em especial sobre o tombamento do Centro Histórico (o Conjunto Arquitetônico, Urbanístico e Paisagístico de Natal – popularmente conhecido como Centro Histórico de Natal – tombado por decisão do Iphan, provisoriamente em 2010 sendo homologado em 2015), bem como workshop sobre as normas de preservação e mesa redonda que discutiu questões envolvendo a região tombada. Siviero (2014) diz que ao se "contrapor o desenho das poligonais às narrativas e valores a elas atribuídos revela a existência de contradições e fragilidades na fundação desse bem cultural." (p. 41). Acredita que:

> [...] a estratégia utilizada pela então Sub-Regional do Iphan no Rio Grande do Norte para nortear os estudos preliminares para o tombamento gerou uma poligonal frágil e contraditória, que não se sustenta pelos discursos e valores a ela atribuídos. [...] O problema não está no emprego em si da ideia de área crítica, mas na forma como ela foi utilizada. Talvez a área crítica que compõe o Centro Histórico de Natal, assim como seus estudos, reflita mais as intenções e motivações dos grupos envolvidos na elaboração desse bem cultural que da própria realidade cultural desse pedaço da cidade. Essa escolha, por sua vez, torna-se problemática na medida em que dificulta a própria prática preservacionista desse conjunto arquitetônico, urbanístico e paisagístico. (SIVIERO, 2014. p. 42)

Para melhor ilustrar este contexto, em que estava em questão o recente tombamento do Centro Histórico de Natal - RN, foi selecionado um material de divulgação, referente às "Oficinas de educação patrimonial no Centro histórico de Natal", publicado em 2012 (dois anos após o tombamento provisório), como pode ser visto à frente:

**Figura 06** – Cartaz de divulgação das Oficinas de Educação Patrimonial no Centro Histórico de Natal/RN




Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2012

Autor: Sem título

Este folder de divulgação (figura 06) pode ser considerado como uma ferramenta de comunicação institucional, que objetiva convidar os moradores e proprietários de bens do Centro Histórico de Natal para obter/trocar informações sobre o patrimônio cultural tutelado pelo Estado, sobre proteção do Iphan e sobre as ações que esta instituição desenvolve no intuito de garantir a salvaguarda da região tombada, em parceria com a sociedade civil, usando o viés da educação patrimonial.

Sobre este assunto, Siviero (2014) em sua dissertação de mestrado explica que no processo de valoração do Centro Histórico de Natal, o processo de atribuição desses valores se deu mais na perspectiva do Estado do que pela da sociedade, o que pode contribuir para um esvaziamento do motivo existencial do patrimônio. Oliveira (2015) considera problemático a ausência de mecanismos de participação popular nos estudos sobre o tombamento, classificando esse contexto como um retrocesso diante dos avanços das políticas patrimoniais no que tange a participação social:

> A Superintendência adotou uma velha postura de órgãos preservacionistas: diante das dificuldades (e/ou falta de prioridade) de se efetuar a necessária educação (discussão e construção) patrimonial, preferiu-se agir sem que ela

> acontecesse. Tratou-se, pois, de uma medida emergencial para frear o processo de demolição de bens considerados potenciais à preservação. (OLIVEIRA, 2015, p. 116)

Oliveira (2015) ao criticar o processo de tombamento do centro histórico de Natal, alega que aconteceu de forma vertical, enquanto resultado de estudos técnicos desenvolvidos pelo Iphan, que acabou por não escutar outros setores da população. Acredita que a escolha dos bens se deu através da perspectiva institucional, no entanto "... houve, sim, articulação do IPHAN-RN com setores da sociedade diretamente interessados na temática. Porém, foram tímidas as discussões junto à população, em geral.". (OLIVEIRA, 2015, p. 116)

> Neste sentido, a necessidade de normatização deste sítio, embora urgente, tornou-se uma preocupação secundária, posto que antes de se definir como preservar, é preciso haver uma maior clareza sobre o que deveria ser objeto de proteção. E para avançar neste entendimento é preciso compreender como, por que e para quem se deu o processo de tombamento na cidade.". (OLIVEIRA, 2015, p. 25)

Nesse sentido, o material informativo acima parece mostrar que por conta da postura do Iphan em realizar um tombamento sem a participação social, decidiu "concertar" o que estava errado no processo, agora ao buscar uma maneira de aproximação e diálogo com a sociedade para garantir o sucesso da preservação do Centro Histórico de Natal. Para Siviero (2014),

> Essa participação ocorre inicialmente pela educação, mas, ao propor e proporcionar a ampliação de seus territórios, a educação apresenta-se como uma questão integrada a todas as outras. Ao afirmar a corresponsabilidade de todas as pessoas pela formação do outro, opera-se na transformação do indivíduo-cliente-do-Estado em cidadão-membro-da-sociedade. (SIVIERO, 2014. p. 132)

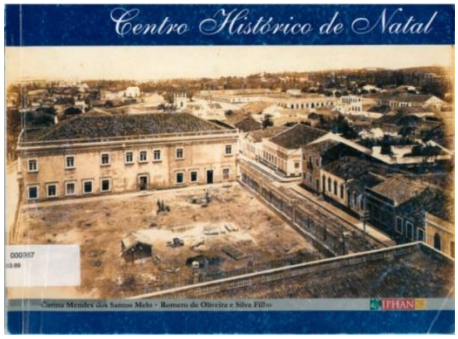
Assim, o valor aqui agregado à imagem pública da instituição seria indireto, visto que não é uma promoção da imagem institucional, mas proporciona, a partir das ações da organização, no sentido de se aproximar da comunidade da cidade do Natal–RN para discutir questões sobre o patrimônio cultural, um valor positivo para a imagem institucional. As ações de comunicação e de educação patrimonial realizadas após o tombamento provisório mostraram-se como uma tentativa de resposta, ainda que paliativa, à questão do tombamento verticalizado, realizado pelo Iphan. A socialização das informações sobre os bens culturais, definidos no perímetro tombado, ocorreram em oficinas e visitas guiadas, conforme proposta do folder acima. Neste contexto fica evidente a importância de uma comunicação sistematizada, a partir da comunicação organizacional, que contemple as frentes de atuação institucional e

possibilite a aproximação dos públicos de interesse. Faltou comunicação ao se pensar as diretrizes do tombamento do Centro Histórico de Natal e para tentar resolver, foram adotadas ações de educação patrimonial, realizadas de maneira pontual. A realização de uma comunicação na perspectiva organizacional durante os estudos iniciais para o tombamento, poderia neste contexto, ter ajudado no processo de aproximação com os grupos locais a fim de informar aos cidadãos, facilitar a participação social, lhes permitir voz na escolha do perímetro tombado, para que pudessem indicar quais são os bens que constituem as suas referências culturais e que expressam os seus valores.

### 2. 4. 2 – Publicações, folders e jornais

O livro "Centro Histórico de Natal", representado nas figuras 07 e 08, elaborado pela equipe técnica do Iphan no RN, tem por objetivo preservar e divulgar a memória cultural da cidade do Natal e instituir-se como um meio de valorização da história local. Considera os aspectos históricos da cidade, os dados demográficos e a evolução urbana, traz a delimitação do sítio tombado, informações sobre o acervo urbanístico e arquitetônico e também sobre as praças históricas. No que se refere à preservação do patrimônio, esta publicação buscou responder o porquê, para quem e como preservar. Ele não apresenta de forma detalhada o inventário do Centro Histórico de Natal, material que foi publicado em outro livro. O seu papel é resgatar a memória histórica da cidade e contextualizar a sua relação com a preservação do patrimônio cultural.

**Figura 07** – Livro Centro Histórico de Natal (frente)




Fonte: Superintendência do Iphan no RN

Ano: Sem data

Autor: Equipe Técnica do Iphan no RN

**Figura 08** – Livro Centro Histórico de Natal (verso)




Fonte: Superintendência do Iphan no RN

Ano: Sem data

Autor: Equipe Técnica do Iphan no RN

Não se pôde identificar nos arquivos da Superintendência do Iphan no RN, informações a respeito do contexto, para além das já identificadas na publicação. Impossibilitando assim a identificação da tiragem, se foi distribuído gratuitamente ou vendido (onde, como e para qual público?). Sobre esta publicação, Oliveira (2015) explica que o livro tinha por intenção dar um feedback à comunidade, a partir da realização de um seminário aberto, mas não conseguiu encontrar registros referente as contribuições dos participantes.

> Dito material, a propósito, foi transformado em uma publicação intitulada "Centro Histórico de Natal", de autoria dos técnicos do IPHAN Carina Melo e Romero Filho. O evento de lançamento do livro ocorreu no prédio da Pinacoteca e foi anunciado em reportagem do Jornal Tribuna do Norte. (OLIVEIRA, 2015. p. 105)

Esta publicação pode ser analisada enquanto ferramenta de comunicação institucional, pois promove a imagem do Iphan a partir do momento em que traz informações mais detalhadas, contextualizando patrimônio cultural e a sua relação com o estado do RN, de maneira didática, servindo de fonte de pesquisa para estudantes, jornalistas, outras instituições que também atuam no campo cultural e curiosos. Tem o papel de comunicação interna na medida em que possibilita a disseminação de informações sobre o patrimônio cultural do RN, entre os servidores, terceirizados e prestadores de serviço funcionando no âmbito interno da organização.

Tem-se também o folder do "Patrimônio Arqueológico Norte-Rio-Grandense", elaborado pela equipe da Superintendência do RN, que explica qual é a origem dos achados

arqueológicos deste estado, quais os principais vestígios e a sua importância, explica quem são os profissionais responsáveis por estudar os sítios arqueológicos e como a população deve proceder, caso encontre algo que se pareça com um bem ou um sítio arqueológico, visto que, constituem patrimônio da União. A seguir é possível visualizar na figura 09 a imagem da capa do referido folder:

**Figura 09** – Informativo Patrimônio Arqueológico Norte-Rio-Grandense




Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: Sem data

Autor: Equipe Técnica do Iphan no RN

Produzido para veiculação externa, com informações pertinentes ao patrimônio cultural arqueológico do RN, não foi possível encontrar informações que possibilitassem a identificação da tiragem e nem mesmo em quais lugares esse informativo tenha sido distribuído, no entanto é possível identifica-lo como produção da época em que a SE do RN ainda era chamada de sub-regional e que Jeanne Nesi era a responsável pela representação do Iphan no Rio Grande do Norte e que o representante do Ministério da Cultura era o cantor compositor Gilberto Gil[23], provavelmente publicado após o ano de 2004.

Esta publicação assume característica de comunicação pública na medida em que busca desmistificar que tipo de patrimônio é o arqueológico e por prestar contas sobre esses bens culturais encontrados no estado do RN; institucional por carregar a mensagem do papel e da missão social do Iphan no sentido de representante do Estado no que tange a proteção do patrimônio cultural tutelado no Rio Grande do Norte.

[23] O cantor e compositor Gilberto Gil foi ministro da cultura do País durante o governo do ex presidente Luis Inácio da Silva - Lula, entre 2003 e 2008.

Outro não menos importante, mas que pelas informações que carrega, pode ser datado no mesmo período que o folder do “Patrimônio Arqueológico Norte-Rio-Grandense”, é o folder “Iphan. Sede da Sub-Regional do Rio Grande do Norte”, onde constam informações técnicas sobre o restauro realizado no ano de 1995 na antiga Sede do Iphan no RN (a casa do Padre João Maria). Traz também um breve histórico da atuação do Iphan no RN e o estabelecimento da sua primeira representação nesta região. Consta ainda, informações sobre o surgimento de Natal-RN e sobre o patrono que emprestou o seu nome à edificação mencionada.

As figuras 09 e 10 mostram parte da frente e o verso do folder “Iphan. Sede da Sub-Regional do Rio Grande do Norte”, que destinava-se a informar o público externo, veiculando informações que são ou envolvem a preservação do patrimônio cultural no RN, bem como delimitando marcos (datas) em que tais eventos aconteceram. Adiante, encontram-se imagens do referido informativo:

**Figura 10** – Folder Iphan. Sede da Sub-Regional do Rio Grande do Norte (frente)

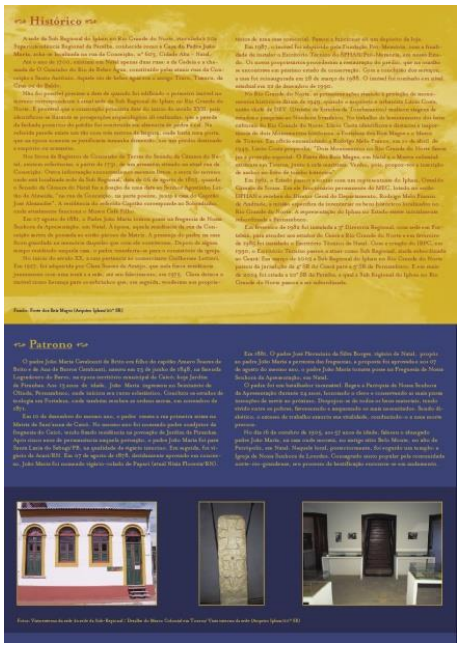



Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2012

Autor: Sem título

**Figura 11** – Folder Iphan. Sede da Sub-Regional do Rio Grande do Norte (verso)




Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2012

Autor: Sem título

O referido folder ajuda a promover a imagem do Iphan por empreender esforços no sentido de valorização da Identidade Corporativa, para que o público tenha uma percepção positiva acerca da organização. Assim, assemelha-se à perspectiva da comunicação institucional, conforme assegura Sousa (2017). Mas ao resgatar as memórias do Iphan e da sua atuação no Rio Grande do Norte acaba configurando-se também como ferramenta de comunicação interna, pois como assegura Costa (2012), esta vertente da comunicação é a responsável pela transferência da cultura organizacional. Corrobora também na construção de uma comunicação organizacional, pois como afirma Lage (et al., 2017), este é o campo que se dispõe a combater o desconhecimento e a falta de informação qualificada sobre a organização e o seu papel social.

Analisamos também a "Cartilha Informativa: Tombamento do Centro Histórico de Natal", conforme pode ser vista a seguir nas figuras 12 e 13. Nela buscou-se explicar à população em geral a respeito do processo de tombamento do Centro Histórico de Natal, bem como o contexto histórico que o fundamentou e apresentar a delimitação da poligonal de proteção que engloba a área tombada e seu entorno. Siviero (2014) explica que o Centro Histórico de Natal, conforme delimitação que consta em mapa desenhado no folder a seguir, "abrange grande parte dos bairros Cidade Alta e Ribeira e um pequeno trecho do bairro das

Rocas (correspondente a um complexo ferroviário desativado do início do século XX)". (SIVIERO, 2014. p. 35)

**Figura 12** – Cartilha Informativa: Tombamento do Centro Histórico de Natal (frente)




Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2010

Autor: Equipe Técnica do Iphan no RN

**Figura 13** – Cartilha Informativa: Tombamento do Centro Histórico de Natal (verso)




Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2010

Autor: Equipe Técnica do Iphan no RN

A cartilha informativa pode ser entendida como uma tática de curto prazo, conforme indicado no capítulo 1, que proporciona a identificação da área tombada no centro histórico da cidade do Natal-RN, com características didáticas, corroboram no processo de educação patrimonial e agregam valor à imagem do Iphan perante os públicos externos que se interessam pela temática. A perspectiva comunicacional mais marcante desta ferramenta é a do viés institucional em que a instituição decidiu utilizar uma cartilha para instruir a população e também para a divulgação de suas ações.

Aponta-se como justificativa para esta publicação, fazer com que as pessoas agora decidissem cuidar de um patrimônio que elas não ajudaram a identificar e agora precisavam acolher como "seu", visto que o Iphan não buscou de maneira significativa a participação social no processo de delimitação da poligonal de tombamento e na definição dos bens a serem tutelados, conforme afirma Oliveira (2015).

Na cartilha o Iphan fala do tombamento do CHN realizado em 2010 e que sua pretensão era a de divulgar os motivos que levaram a definição do tombamento, traz um mapa com as localidades protegidas e a área de entorno e fala da importância do turismo cultural neste contexto. A cartilha funciona como uma ação de comunicação institucional visto que se pretendeu falar com o público externo sobre uma ação desenvolvida pela organização, mas também mostra-se como uma estratégia pontual que não é resultado de uma política de comunicação organizacional.

Outra ferramenta importante, o periódico "Folha da Memória[24]", editado pelo IPHAN/RN, trazia informações sobre o campo da cultura e da preservação do patrimônio cultural no Rio Grande do Norte e tinha um potencial educativo e de resgate da narrativa histórica do estado do RN. Mostrou-se como veículo de comunicação de linguagem simples e que tinha capacidade para integrar os públicos internos e externos do Iphan no RN às atividades que desenvolviam e ao contexto histórico local. Era distribuído na unidade regional, enviado a outras superintendências, como também instituições públicas do campo cultural do RN e de outras unidades federativas (ex: SPU/RN, Museu da Inconfidência, Conselho Estadual de Cultura do RJ, FUNARTE, Museu Imperial, etc.).

As imagens 14 e 15 são do periódico, foram encontrados na Superintendência do RN e os exemplares que datam de 1999, informando que a tiragem é mensal. Neste mesmo ano, há edições que trazem a informação de que trata-se de um informativo bimestral com tiragem de

[24] Editado de 1999 a 2012.

500 exemplares. Já nos exemplares a partir de 2004, não constam a periodicidade. Como a superintendência não dispõe de todos os exemplares publicados, não é possível confirmar qual foi a periodicidade que realmente permaneceu. O que se sabe, de acordo com a memória dos arquivos da instituição, é que a edição de nº 55 data de jun./jul. de 2008. Depois disso, um novo exemplar, com nova diagramação, só viria a ser publicado em jan. de 2012. Junto com a proposta de retomada das publicações do "Folha da Memória" vinha também a divulgação das ações de Educação Patrimonial que estavam sendo desenvolvidas pela Superintendência do RN naquele momento. Adiante é possível ter acesso ao seu exemplar mais antigo (1999), bem como ao último exemplar publicado (2012), existentes nos arquivos da Superintendência do Rio Grande do Norte.

**Figura 14**: Edição nº 20 do Informativo Folha da Memória (frente) – exemplar mais antigo do acervo



IMPRESSO

Folha da Memória

IPHAN / RN

ANO IV * N. 020 * JULHO/AGOSTO 1999

## A Influência Americana na Cultura Natalense

Juliane Fonseca Leite Nesi*

Começava o ano de 1941 e a modesta cidade de Natal contava com uma população aproximada de 50.000 habitantes que ocupava os poucos bairros da capital Potiguar: a tradicional Cidade Alta, a Ribeira boêmia e os mais novos: Petrópolis, Tirol, Alecrim, Lagoa Seca e Quintas.

O comércio natalense limitava-se às necessidades da época.

O ponto de encontro dos "papos"de Natal, onde homens marcavam reuniões e jogavam conversa fora em todas as horas do dia era chamado de o " Grande Ponto".

Àquela época a sociedade natalense divertia-se nas matinês domingueiras do Aero Club, nos bailes, piqueniques e carnavais organizados pelo Natal Club ou nas sessões dos cinemas Royal, Rex e São Pedro.

Na rua Padre Pinto, as meninas de Maria Boa já começavam suas atividades, era a prostituição iniciando na pequena cidade de Natal.

O único meio de transporte eram os bondes, os meios de comunicação reduziam-se a dois jornais: "A República" e "O Poti" e a única emissora de rádio "A Rádio Educadora de Natal" posteriormente transformada em "Rádio Poti".

Ao ocorrer a decretação do Estado de Guerra a recatada Cidade de Natal viu sua população quase duplicar, sendo invadida por militares americanos, que aqui instalaram uma base aérea.

A acanhada Natal passou a viver a agitação de uma glória maior, transformou-se no "Trampolim da Vitória".

Natal era o recreio dos americanos, que aqui chegaram, com os bolsos cheios de dólares, dispostos a gastar com diversão, temendo uma existência fugaz.

O Grande Hotel era o ponto de encontro entre brasileirose americanos que aos poucos iam se entrosando, fraternalmente.

Havia americanos em toda parte: nas praias, cinemas, bares, lojas, igrejas, zona do meretrício ou paquerando na pracinha.

A cidade, os transportes, os bares eram lotados. A vida do natalense mudou, os salários subiram, as bebidas duplicaram de preço e as mulheres do meretrício só se chegavam para o dólar.

As festas eram nos grandes clubes da época, Aero Club e Hípico.

O comércio natalense tornou-se muito vasto, os dólares americanos despertavam a cobiça dos gananciosos da terra.

Em quase sua totalidade, a comunidade natalense aceitava os americanos, as moças de então caíram de encantos pelos jovens estrangeiros, sempre limpos, pontuais e corteses. Esse contato diário influenciou de maneira relevante a lingua e os costumes da sociedade natalense.

Mas a guerra acabou, com a vitória dos aliados. A paz foi comemorada com muitas festas e demonstrações de regozijo. E começou a desmobilização do contingente americano que servia em Natal.

A partir de então a pacata cidade provinciana que foi Natal antes da guerra, nunca mais seria a mesma. Mudaram seus costumes, sua linguagem, sua maneira de vestir e seu tranquilo cotidiano.

O avanço tecnológico, as máquinas maravilhosas que tanto facilitam o trabalho doméstico mudaram a rotina da sociedade natalense. Era a chegada do progresso...

No cômputo geral, o convívio com os americanos deixou em Natal um saldo negativo. A cidade perdeu bruscamente a ingenuidade típica das pequenas localidades, formando dessa maneira uma sociedade consumista, inquieta e individualista. Natal perdeu seu traço característico - seus valores tradicionais, seus costumes, sua maneira de expressar-se, de alimentar-se, de divertir-se e, principalmente perdeu seu ufanismo, passando a valorizar tudo o que é importado, desprezando os valores locais.



"Encontro, em Natal dos Presidentes Getúlio e Roosevelt"

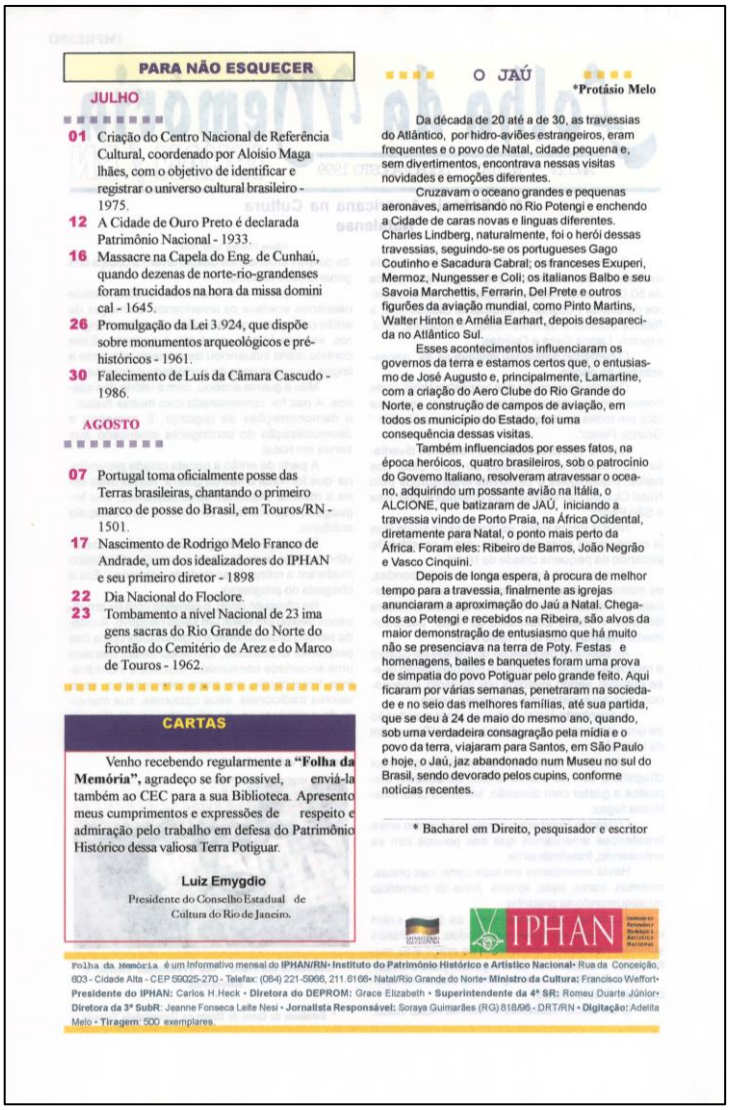
* Estudante do Curso de Direito na Universidade Potiguar

Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 1999

Autor: Soraya Guimarães

**Figura 15:** Edição nº 20 do Informativo Folha da Memória (verso) – exemplar mais antigo do acervo



PARA NÃO ESQUECER

JULHO

01 Criação do Centro Nacional de Referência Cultural, coordenado por Aloísio Magalhães, com o objetivo de identificar e registrar o universo cultural brasileiro - 1975.
12 A Cidade de Ouro Preto é declarada Patrimônio Nacional - 1933.
16 Massacre na Capela do Eng. de Cunhaú, quando dezenas de norte-rio-grandenses foram trucidados na hora da missa domingal - 1645.
26 Promulgação da Lei 3.924, que dispõe sobre monumentos arqueológicos e pré-históricos - 1961.
30 Falecimento de Luís da Câmara Cascudo - 1986.

AGOSTO

07 Portugal toma oficialmente posse das Terras brasileiras, chantando o primeiro marco de posse do Brasil, em Touros/RN - 1501.
17 Nascimento de Rodrigo Melo Franco de Andrade, um dos idealizadores do IPHAN e seu primeiro diretor - 1898
22 Dia Nacional do Floclore.
23 Tombamento a nível Nacional de 23 imagens sacras do Rio Grande do Norte do frontão do Cemitério de Arez e do Marco de Touros - 1962.

CARTAS

Venho recebendo regularmente a **"Folha da Memória"**, agradeço se for possível, enviá-la também ao CEC para a sua Biblioteca. Apresento meus cumprimentos e expressões de respeito e admiração pelo trabalho em defesa do Patrimônio Histórico dessa valiosa Terra Potiguar.

**Luiz Emygdio**
Presidente do Conselho Estadual de Cultura do Rio de Janeiro.

O JAÚ

*Protásio Melo

Da década de 20 até a de 30, as travessias do Atlântico, por hidro-aviões estrangeiros, eram frequentes e o povo de Natal, cidade pequena e, sem divertimentos, encontrava nessas visitas novidades e emoções diferentes.

Cruzavam o oceano grandes e pequenas aeronaves, amerrisando no Rio Potengi e enchendo a Cidade de caras novas e linguas diferentes. Charles Lindberg, naturalmente, foi o herói dessas travessias, seguindo-se os portugueses Gago Coutinho e Sacadura Cabral; os franceses Exuperi, Mermoz, Nungesser e Coli; os italianos Balbo e seu Savoia Marchettis, Ferrarin, Del Prete e outros figurões da aviação mundial, como Pinto Martins, Walter Hinton e Amélia Earhart, depois desaparecida no Atlântico Sul.

Esses acontecimentos influenciaram os governos da terra e estamos certos que, o entusiasmo de José Augusto e, principalmente, Lamartine, com a criação do Aero Clube do Rio Grande do Norte, e construção de campos de aviação, em todos os município do Estado, foi uma consequência dessas visitas.

Também influenciados por esses fatos, na época heróicos, quatro brasileiros, sob o patrocínio do Governo Italiano, resolveram atravessar o oceano, adquirindo um possante avião na Itália, o ALCIONE, que batizaram de JAÚ, iniciando a travessia vindo de Porto Praia, na África Ocidental, diretamente para Natal, o ponto mais perto da África. Foram eles: Ribeiro de Barros, João Negrão e Vasco Cinquini.

Depois de longa espera, à procura de melhor tempo para a travessia, finalmente as igrejas anunciaram a aproximação do Jaú a Natal. Chegados ao Potengi e recebidos na Ribeira, são alvos da maior demonstração de entusiasmo que há muito não se presenciava na terra de Poty. Festas e homenagens, bailes e banquetes foram uma prova de simpatia do povo Potiguar pelo grande feito. Aqui ficaram por várias semanas, penetraram na sociedade e no seio das melhores famílias, até sua partida, que se deu à 24 de maio do mesmo ano, quando, sob uma verdadeira consagração pela mídia e o povo da terra, viajaram para Santos, em São Paulo e hoje, o Jaú, jaz abandonado num Museu no sul do Brasil, sendo devorado pelos cupins, conforme notícias recentes.

* Bacharel em Direito, pesquisador e escritor

IPHAN

Folha da Memória é um Informativo mensal do **IPHAN/RN- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional**- Rua da Conceição, 603 - Cidade Alta - CEP 59025-270 - Telefax: (084) 221-5966, 211.6166- Natal/Rio Grande do Norte- **Ministro da Cultura:** Francisco Weffort- **Presidente do IPHAN:** Carlos H.Heck - **Diretora do DEPROM:** Grace Elizabeth - **Superintendente da 4ª SR:** Romeu Duarte Júnior- **Diretora da 3ª SubR:** Jeanne Fonseca Leite Nesi - **Jornalista Responsável:** Soraya Guimarães (RG) 818/96 - DRT/RN - **Digitação:** Adelita Melo - **Tiragem:** 500 exemplares.

Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 1999

Autor: Soraya Guimarães

Este exemplar, o mais antigo do Folha da Memória, encontrado no acervo do Iphan no RN, que tem como data de referência da sua publicação jul/ago 1999, corresponde ao exemplar de nº 20. A responsável por esta publicação na época era a jornalista Soraya Guimarães. Traz como matéria da capa principal um texto sobre "A Influência Americana na Cultura Natalense". Na segunda folha, no verso da capa, a diagramação está em formato de duas colunas. Na primeira coluna consta um editorial chamado "Para Não Esquecer", que traz informações sobre datas importantes do campo do Patrimônio Cultural no Brasil e no estado do Rio Grande do Norte, relativos aos meses de referência do informativo (jul/ago), e também um campo de nome

"Cartas", que se constituiu na época como um espaço em que eram publicadas mensagens enviadas pelos leitores do referido informativo. Na segunda coluna da segunda página consta um espaço que era destinado a mais uma produção textual relacionada ao contexto do patrimônio cultural do RN.

**Figura 16:** Edição nº 61 do Informativo Folha da Memória (frente) – exemplar mais recente do acervo



Ano XV nº 61 Junho 2012

# Folha da Memória

IPHAN / RN

## PARA NÃO ESQUECER - Maio

07 Corpus Christi - Feriado Nacional

11 Consagração do Palácio do Governo do Rio Grande do Norte, atual Palácio Potengi, como Monumento Nacional – 1965.

11 Falecimento de Frei Miguelinho, mártir da Revolução Republicana no Rio Grande do Norte – 1817.

14 Tombamento de cinco monumentos do Rio Grande do Norte como patrimônio cultural nacional: Casa da câmara e Cadeia e Igreja Nossa Senhora do Rosário de Acari; Capela Engenho de Cunhaú; Igreja de São Gonçalo do Amarante; Casa de Câmara e Cadeia de Vila Flor – 1964.

23 Nascimento do Padre João Maria, santo popular do Rio Grande do Norte – 1848.

24 A Fortaleza dos Reis Magos foi considerada em estado de defensão e João Rodrigues Colaço, nomeado seu primeiro capitão – 1598

## NOTÍCIAS

**Programa Nacional do Patrimônio Imaterial - PNPI**

Está disponível no portal do IPHAN – www.iphan.gov.br – desde o dia 18 de maio, o Edital do PNPI 2012 de Mapeamento, Documentação, Apoio e Fomento ao Patrimônio Cultural Imaterial, uma ação do Programa Nacional do Patrimônio Imaterial (PNPI), instituído pelo governo federal em 2000. Com recursos financeiros no valor de R$ 1 milhão, serão aceitos apenas os projetos que solicitem apoio no valor mínimo de R$ 100 mil e máximo de R$ 105 mil, excluído o valor da contrapartida. O texto completo do edital e os formulários para inscrição estão disponíveis no site do IPHAN. O Departamento do Patrimônio Imaterial (DPI-IPHAN) receberá as inscrições até o dia 20 de julho.

Instituições públicas e privadas sem fins lucrativos poderão se inscrever, desde que não estejam vinculadas à estrutura do Ministério da Cultura e comprovem experiência no desenvolvimento de ações em pelo menos uma das seguintes áreas: pesquisa e documentação histórica e / ou etnográfica, educação, apoio a comunidade e preservação cultural. Os projetos serão submetidos à avaliação técnica e orçamentária da Comissão Especial de Seleção. Cada instituição poderá inscrever uma proposta.

Maiores informações:
Departamento Patrimônio Imaterial – DPI
(61) 2024-5400 / 2024-5431
dpi@iphan.gov.br
Superintendência do IPHAN/RN
(84) 3221-5366 / 3211-6166
iphan-rn@iphan.gov.br

**Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade**

Estão abertas as inscrições para a 25ª edição do Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade, a premiação mais importante na área do Patrimônio Cultural no Brasil. O edital encontra-se à disposição nas Superintendências do IPHAN e nos sites www.iphan.gov.br e www.comprasnet.gov.br. Os interessados podem ser pessoas físicas ou jurídicas e têm até o dia 9 de julho para inscrever, nas Superintendências Estaduais, seus projetos em uma das sete categorias previstas no Edital:
Promoção e comunicação;
Educação patrimonial;
Pesquisa e inventário de acervos;
Preservação de bens Móveis;
Preservação de bens Imóveis;
Proteção do patrimônio natural e arqueológico;
Salvaguarda de bens de natureza imaterial;

Maiores Informações:
www.iphan.gov.br
www.comprasnet.gov.br

Departamento de Articulação e Fomento – DAF
(61) 2024.5459 / 2024.6498.
premio.prmfa@iphan.gov.br
Superintendência do IPHAN / RN
(84) 3221-5366 / 3211-6166
iphan-rn@iphan.gov.br



## ERRATA

No artigo *Projeto Leituras no Museu* da edição 59 do Folha da Memória, afirmamos que este projeto foi idealizado por Francinete Ferreira de Azevedo Souza. Na verdade, a idealizadora deste projeto foi Maria da Guia de Medeiros com o objetivo de divulgar o acervo de livros da biblioteca Francinete Ferreira de Azevedo Souza.

Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2012

Autor: Divisão Técnica do Iphan RN

**Figura 17:** Edição nº 61 do Informativo Folha da Memória (verso) – exemplar mais recente do acervo



Ano XV nº 61 Junho 2012

## EDUCAÇÃO PATRIMONIAL NO IPHAN

Desde a fundação do IPHAN na década de 1930, o tema da educação vem sendo pontuado como atividade importante e fundamental para efetuar e efetivar a preservação do patrimônio cultural brasileiro. No entanto, somente na década de 1980, esta instituição apresentou uma posição sobre este campo de ação. Em 1983, no contexto do 1º Seminário sobre o Uso Educacional de Museus e Monumentos, surgiu o conceito e a metodologia de Educação Patrimonial que podem ser conferidos na publicação do IPHAN - Guia Básico Educação Patrimonial.

Desde meados da década de 2000, o IPHAN voltou a discutir a Educação Patrimonial em diálogos com agentes educativos da sociedade civil e de movimentos sociais em encontros e seminários para conhecer o que estava sendo desenvolvido em âmbito nacional e discutir seu papel neste campo.

A proposta das Casas do Patrimônio e a atividade de Educação Patrimonial do Programa Mais Educação (MEC) são frutos práticos destas discussões que conduziram a um novo entendimento sobre o conceito de Educação Patrimonial. Frente a esse processo coletivo mediado pela Coordenação de Educação Patrimonial do IPHAN–Ceduc – estabeleceu-se que "A Educação Patrimonial se constitui de todos os processos educativos formais e não formais que têm como foco o patrimônio cultural apropriado socialmente como recurso para a compreensão sócio histórica das referências culturais em todas as suas manifestações com o objetivo de colaborar para o seu reconhecimento valorização e preservação. Considera ainda que os processos educativos devem primar pela construção coletiva e democrática do conhecimento por meio do diálogo permanente entre os agentes culturais e sociais e pela participação efetiva das comunidades detentoras e produtoras das referências culturais onde convivem noções de patrimônio cultural diversas." Com esse conceito, o IPHAN considera a Educação Patrimonial em sua dimensão política e como fruto do encontro entre duas práticas sociais e políticas: educação e patrimônio cultural. Neste sentido, ela deve ser entendida e encarada como processos de constante reflexão e ação transformadora dos sujeitos no mundo a serem realizados através de práticas educativas dialógicas e de mediação, entendendo que todas as pessoas e espaços de vida são culturais e potencialmente educativos.

Para além da divulgação e promoção dos bens culturais reconhecidos ou não pelo IPHAN, os processos de educação patrimonial objetivam a valorização da diversidade cultural, o fortalecimento das identidades e alteridades e a afirmação das diferentes maneiras de ser e de estar do homem no mundo atual. Somente desta forma, acredita-se que seja possível efetivar uma preservação compartilhada e democrática dos bens culturais aliada à formação de cidadãos ativos na sociedade em que habitam.

O IPHAN/RN, com o tombamento do Centro Histórico de Natal está desenvolvendo um projeto de Educação Patrimonial com vários setores da sociedade natalense com o objetivo de divulgar e promover este patrimônio cultural nacional e criar uma rede de agentes e espaços educativos para formulação de ações e projetos de educação patrimonial na cidade de Natal.

*Por* Fernando Pascuotte Siviero
*Bolsista do Programa de Especialização em Patrimônio do IPHAN – PEP/MP*

Fotografias da mesa-redonda Preservação e Desenvolvimento: perspectivas e desafios do Centro Histórico de Natal, da oficina da Atividade Educação Patrimonial do Programa Mais Educação (MEC) e do Workshop A Norma de Preservação do Centro Histórico de Natal.
Fonte: Acervo do IPHAN/RN

Folha da Memória é um informativo da Superintendência do IPHAN/RN - Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Rua da Conceição, 603 - Cidade Alta - Cep 59025-270 - Natal/RN. Telefax (84)3221-5966/3211-6166 e-mail: iphan-rn@iphan.gov.br . Presidente da República: Dilma Roussef. Ministro da Cultura: Ana de Hollanda. Presidente do IPHAN: Luis Fernando de Almeida. Superintendente do IPHAN/RN: Jeanne Fonseca Leite Nesi: Textos e pauta: Divisão Técnica do IPHAN/RN; Diagramação e Layout: Rogério Mendonça de Almeida/Coliseu Eventos. Tiragem 1.000 cópias

IPHAN Ministério da Cultura GOVERNO FEDERAL BRASIL PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2012

Autor: Divisão Técnica do Iphan RN

As duas imagens representadas nas figuras 16 e 17 mostram o exemplar mais recente do "Folha da Memória" encontrado no acervo do Iphan no RN. Trata-se da edição de nº 61 do mês de junho de 2012. Traz na primeira coluna da capa os editoriais: "Para Não Esquecer", como no exemplar mais antigo, traz informações sobre datas importantes relativos ao contexto cultural do Brasil e do RN; e o "Notícias", que na ocasião desta publicação, trouxe informações

sobre o “Programa Nacional do Patrimônio Imaterial – PNPI”. Na segunda coluna constam informações sobre a 25ª edição do “Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade” e logo abaixo, um campo intitulado “Errata”, que buscou desfazer um equívoco que, segundo o referido exemplar, consta na edição de nº 59 a respeito de um artigo de nome “Projeto Leituras no Museu”. No verso da primeira folha têm-se o editorial “Educação Patrimonial no Iphan”, que traça um breve histórico sobre a questão da educação nas práticas preservacionistas da instituição a partir de 1930, bem como explica o que significa a educação patrimonial para a instituição. O texto escrito por Fernando Siviero, à época, bolsista do PEP/MP/IPHAN, também faz referência às ações de educação patrimonial desenvolvidas pelo Iphan no Rio Grande do Norte, enquanto consequência do tombamento do Centro Histórico de Natal. Neste exemplar não consta o nome do (a) responsável pela publicação, sendo atribuído à Divisão Técnica da representação do instituto no RN, a produção dos textos e da pauta.

Sobre os dois exemplares do “Folha da Memória” ora apresentados, foram encontradas diferenças estruturais de diagramação e na abordagem constante dos dois. O exemplar mais antigo possui diagramação simples, com poucas cores, em apenas uma folha de papel A4. Já o último exemplar apresenta um visual mais colorido, com predominância das cores amarela e vermelha.

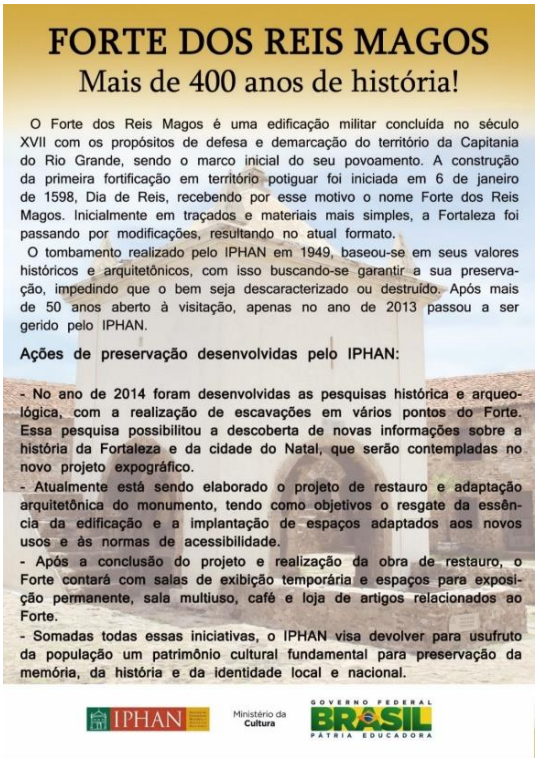
No primeiro exemplar (o mais antigo), é possível identificar um “Folha da Memória” muito mais como ferramenta que conseguia atender amplamente as necessidades do viés da comunicação organizacional, por possuir assuntos relevantes para promover e legitimar a imagem do Iphan interna e externamente, convergindo ali as comunicações nas dimensões institucional (por propagar a identidade e o papel institucional), interna (pois serve para aproximar os servidores/colaboradores do Iphan à sua missão) e pública (por prestar contas a respeito do que faz o Iphan no campo da salvaguarda, fomentar o debate público e abrir canal de diálogo com a sociedade).

No último exemplar essa característica de interação através do campo “Cartas” é abandonada para dar lugar apenas a divulgação de informações sobre programas e prêmios relacionados ao patrimônio cultural, assumindo o papel apenas de comunicação institucional de viés publicitário.

Ainda na linha dos materiais informativos, temos na figura 18 o folder “Forte dos Reis Magos: Mais de 400 anos de história”, elaborado no ano de 2016, que conta de forma suscinta a história do referido bem material e um pouco das ações de preservação que foram desenvolvidas nele pelo Iphan, sob responsabilidade da representação do Rio Grande do Norte. Os primeiros registros de uma atuação mais efetiva do Iphan no Rio Grande do Norte datam de

1949, com o tombamento do Forte dos Reis Magos, resultado das expedições realizadas pelo arquiteto e urbanista Lucio Costa a esta região. Elaborado pela Superintendência do Iphan, como resposta às informações negativas sobre a gestão do Forte dos Reis Magos, que circulavam na mídia[25] e não representavam exatamente o que acontecia com o referido bem cultural. A seguir pode ser visto a imagem divulgada no facebook do Iphan no RN e também entregue no formato impresso aos visitantes ao visitarem o local.

**Figura 18** – Folder Forte dos Reis Magos 2015




Fonte: Rede Interna da Superintendência do Iphan no RN

Ano: 2012

Autor: Equipe Técnica do Iphan RN

O texto do folder traz informações gerais sobre a fundação do Forte dos Reis Magos, o seu tombamento e as principais intervenções no sentido de preservar este bem que foram desenvolvidas pelo Iphan. A forma de comunicação que melhor caracteriza esta ação é a da comunicação pública, visto que este folder está sendo utilizado para a prestação de contas, bem como para o reconhecimento das ações promovidas no campo do patrimônio cultural, suscitando assim, um debate público no qual o Iphan também apresenta argumentos à

[25] Essas informações podem ser identificadas através do clipping (2015 a 2017) e do relatório de Diagnóstico do clipping Iphan no RN (2017), elaborados a partir das práticas supervisionadas no Mestrado em Preservação do Patrimônio Cultural.

sociedade, a qual fará sua análise e terá as suas conclusões a respeito do tema. Essa forma de o Iphan prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública as ações realizadas no Forte dos Reis Magos é legítima, conforme assegura OLIVEIRA (apud BRANDÃO, 2017) justamente por proporcionar acesso democrático às informações significativas que podem, posteriormente, vir a gerar o engajamento da população em torno das políticas adotadas. Corroborando com Lage (et al., 2017) que acredita que esse contexto é fruto da democracia e que o acesso aos meios de comunicação e informação possibilita a participação social a partir da ideia de cidadania e de interesse público.

## 2. 5 – Perfil da comunicação desenvolvida pela representação do Iphan no RN

Ao longo de sua atuação no Estado do RN, a representação do Iphan buscou produzir material informativo sobre a instituição, sem descuidar do que diz respeito às particularidades dos bens tombados no RN e posteriormente, procurou seguir as diretrizes orientadas pelo setor de comunicação, instituído na sua sede em Brasília. Dentre os materiais podem-se encontrar cartilhas, folders, postagens nas redes sociais da Superintendência (*Twitter* e *Facebook*) etc. para divulgação ao público. Também buscou se aproximar de órgãos públicos da esfera federal, estadual e municipal que possuem discussões afins à sua atuação. A Fundação José Augusto, a Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Urbanismo da Prefeitura do Natal e o Departamento de Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Norte são alguns exemplos de instituições públicas com as quais o Iphan possui diálogo neste estado. No entanto, existe a necessidade de uma articulação mais efetiva com outros públicos tais como a imprensa e a sociedade civil.

Hoje, um dos problemas de comunicação com os públicos locais para a Superintendência do Iphan no RN é a relação com a mídia local, que envolve a comunicação institucional pois, dentre outras questões, existe a falta de um profissional da área de comunicação nesta SE que entenda a realidade local e que possa dialogar com a Assessoria de Comunicação em Brasília para assim responder as demandas locais de solicitações da mídia, conforme orientação do manual “O Iphan e a Imprensa” e que possa construir metodologias de comunicação para estabelecer/estreitar laços entre esta organização e os seus públicos no RN, como também, seguir a lógica determinada no manual “O Iphan e a Imprensa”. Assim sendo, temas complexos envolvendo a instituição e/ou a representação do RN só podem ser

respondidos à imprensa, pela Superintendência, após o aval da Assessoria de Comunicação sediada em Brasília.

A comunicação com o público interno, por outro lado, acaba sendo desenvolvida de maneira informal e não profissional, e realizada por profissionais de outras áreas do conhecimento, sazonalmente para atender a demandas pontuais da organização. Importante ressaltar que cada item analisado mostra uma abordagem diferente, descolado de uma política integrada de comunicação, reflexo de ações isoladas de comunicação para atender demandas pontuais.

## CAPÍTULO 3: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – UMA PERSPECTIVA PARA A ATUAÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA DO IPHAN NO RIO GRANDE DO NORTE

Ao pensar as necessidades comunicacionais da representação do Iphan no Rio Grande do Norte é possível recorrer às práticas profissionais supervisionadas realizadas pela presente mestranda no Estado do RN, que possibilitaram pensar em produtos de comunicação para atender às demandas do edital de seleção do mestrado[26]. Acabaram por se constituir como ferramentas/ações para embasar a argumentação sobre a possibilidade de se pensar a comunicação da Superintendência do RN na perspectiva organizacional conforme apregoado por Margarida Kunsch (2003). Assim sendo, busca-se qualificar a comunicação que se propõe, procurando mostrar na prática como ela pode ser desenvolvida, considerando aquilo que se empregou no âmbito das práticas profissionais do PEP na Superintendência do RN e o que pode ser feito através da comunicação para se evitar atritos, ruídos, etc.

Para tanto, será explicado o porquê de a comunicação organizacional ser caracterizada neste trabalho como uma resposta aos problemas identificados na atuação da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte, além de dissertar sobre como ela deve ser desempenhada,

[26] De acordo com o edital do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural 2015, a Superintendência do IPHAN no Rio Grande do Norte, localizada em Natal, tinha uma vaga para a área de Comunicação Social que preconizava a "Participação na realização de estudos sobre a comunicação na Superintendência do IPHAN-RN. Diagnóstico dos possíveis problemas da comunicação entre o IPHAN-RN, órgãos dos governos Federal, Estadual e Municipal e a sociedade civil, para estabelecer canais de comunicação seguros e constantes entre o IPHAN-RN e a sociedade, constituindo uma rede de comunicação que possibilite a gestão do conhecimento sobre o patrimônio cultural, sobre as atribuições do IPHAN e as maneiras pelas quais a sociedade civil pode lançar mão para conhecer, preservar e participar da gestão do patrimônio.". (BRASIL, MinC, IPHAN, Edital PEP/MP/IPHAN 2015, p. 16)

considerando para isso o planejamento de comunicação e os trâmites das vertentes de comunicação elencadas anteriormente.

Existem linhas de comunicação que aparecem na atuação do Iphan: administrativa, pública, interna e, institucional (a que se manifesta de forma mais latente na representação do RN e contribui para promover a disseminação do papel social da organização). Nesta perspectiva, nota-se que realmente não existe uma diretriz de comunicação organizacional, que contribua na convergência desses esforços, de maneira sistematizada através de um planejamento que precisa proporcionar orientação e avaliação dessas ações que são desenvolvidas nas diferentes vertentes de comunicação, visto que as ações das vertentes comunicacionais atualmente implementadas sofrem por causa de ações pontuais, não sincronizadas em comunicação organizacional, executada muitas vezes por profissionais de outras áreas.

Ao observar o funcionamento da comunicação realizada na superintendência do Iphan no RN vamos nos deparar com a elaboração de material voltado para a comunicação institucional, na maioria das vezes, por proporcionar a difusão da imagem institucional, e em segundo plano a comunicação pública, no sentido de promover a participação social no debate público acerca da preservação do patrimônio cultural, em especial através da educação patrimonial. Para tanto foram utilizados materiais informativos com conteúdo sobre a sua atuação no RN, e também folders e cartazes que eram produzidos pelas outras representações do Iphan às quais esteve vinculada (CE, PE e PB).

As ações e instrumentos de comunicação utilizados para a difusão da imagem institucional, para a prestação de contas sobre o patrimônio cultural tutelado no estado do RN e para a promoção da educação patrimonial não foram suficientes para suprir as necessidades institucionais nesta região, assumindo o papel de instrumento apenas para a divulgação da instituição e da sua atuação para o público externo, negligenciando de certa forma, o público interno. Como não foi possível identificar na trajetória do Iphan no RN, esforços sistematizados que tenham sido desenvolvidos no intuito de estabelecer um planejamento de comunicação organizacional na sua atuação, nota-se que a representação da instituição na região prosseguiu, através do desenvolvimento de ações pontuais orientadas por demandas impulsionadas pela área central do Iphan ou mesmo estimuladas por questões locais oriundas da imprensa, ocasionando uma comunicação voltada para o público externo como o principal eixo de atuação do Iphan no RN.

O primeiro passo para a realização de uma boa comunicação no setor público, ou aquela que se aproxime do ideal, é o estabelecimento de diretrizes que estejam alinhadas com a missão

e os valores institucionais e que possibilite a aproximação com o público interno e externo. A referência de uma comunicação enquanto ideal não se relaciona apenas e necessariamente com a fantasia e o imaginário, mas sim como uma possibilidade que pode vir a se tornar real, com o mínimo possível de problemas comunicacionais. Sendo, portanto, o resultado de um planejamento da comunicação organizacional, que pressupõe convergência de esforços das comunicações historicamente adotadas numa instituição pública, neste caso, na representação do Iphan no Rio Grande do Norte, as vertentes pública, administrativa, institucional e interna.

Na superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte é possível identificar ações concretas no intuito de trabalhar a comunicação na perspectiva administrativa, interna e a institucional, mesmo que ainda sejam insuficientes para dar conta da sua complexidade organizacional. No primeiro caso, como o próprio nome já diz, é utilizada no âmbito dos fluxos organizacionais, adotada com frequência por compor os trâmites de trabalho no dia a dia; o segundo, menos frequente que o anterior, fundamentado a partir da história, da cultura e dos valores da organização, é perceptível quando da adoção de reuniões e da realização de confraternizações que atendem ao calendário proposto pela área central do Iphan. A institucional é a mais usada, mas suas ações são esporádicas e também submissas às diretrizes da sede da instituição em Brasília - DF. Existe um esforço discreto no sentido de desenvolver uma comunicação pública, esta que tem por objetivo aproximar a instituição governamental da sociedade civil, a fim de promover participação política e cidadania, como afirma Novelli (2006).

Para que a representação do Iphan no RN possa realizar uma boa comunicação, o que neste capítulo é chamado de ideal, faz-se necessária a adoção de ações e ferramentas das diversas frentes da comunicação possíveis de serem adotadas numa organização, com o objetivo de convergir esses esforços no que encontra-se justificado no primeiro capítulo: o planejamento estratégico da comunicação organizacional. Nesse sentido, o ideal a ser considerado dentro do contexto da SE do Iphan no RN precisa considerar as suas particularidades, a sua estrutura organizacional, sazonalidades e o perfil dos públicos com quem pretende comunicar.

A possibilidade de abordar a comunicação enquanto ideal é assumir o seu caráter estratégico no gerenciamento das organizações e não apenas utilizar-se de seus métodos para a simples transmissão de informações. Nesse sentido, a comunicação organizacional carrega características do que seria uma comunicação ideal, por considerar em seu planejamento, o universo simbólico da instituição e possibilitar a integração dos públicos com a organização, corroborando com a argumentação de Kunsch (2009), que considera este campo como aquele capaz de abarcar todos os aspectos de atividades comunicacionais e que esta deve considerar

acima de tudo, a comunicação humana. Aqui, todos os esforços são empenhados no sentido de agregar, as perspectivas comunicacionais que melhor contemplem o contexto da Superintendência Estadual do Iphan no Rio Grande do Norte.

As práticas supervisionadas e as principais ferramentas/ações de comunicação que foram adotadas durante o desenvolvimento do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural na SE do RN podem contribuir para o início da sistematização da comunicação nesta representação do Iphan, bem como para se pensar em políticas de comunicação na região que contemplem as particularidades dos públicos (interno e externo) do RN e dialogue com a área central do Iphan, local a partir de onde são pensadas as diretrizes de comunicação a serem adotadas em todas as representações do Iphan pelo Brasil

Em decorrência das atividades práticas do PEP/MP IPHAN 2015, iniciaram-se ações específicas de comunicação, são elas: *Mídia Trainning* com os servidores que tiveram que conceder entrevistas aos veículos de comunicação local como representantes do Iphan; *clipping* eletrônico; monitoramento de mídias[27]; elaboração de releases e postagens no *facebook* da SE do RN. A própria iniciativa do programa de mestrado em abrir uma vaga na área de comunicação contemplando a representação do Rio Grande do Norte caracteriza uma disposição do Iphan em melhorar a comunicação com os públicos nesta unidade federativa.

Os produtos das práticas profissionais supervisionadas confeccionados na SE do RN, contribuíram para a identificação de um quadro geral da realidade institucional na região do Rio Grande do Norte, abarcando a comunicação interna e externa, em especial a imagem pública propagada pela mídia e também para adoção de uma comunicação numa perspectiva organizacional. As principais ferramentas e ações que foram adotadas, são então consideradas a seguir, no contexto do tipo de comunicação que favorece, seguidas da definição de cada uma, bem como do seu funcionamento, importância e possibilidades. São consideradas a título de ilustração de um "raio x" do início do planejamento da comunicação possível para a Superintendência em questão.

Deve-se proceder então, inicialmente, ao reconhecimento da realidade institucional - RRI, para diagnosticar que tipo de comunicação vem sendo desenvolvida para se encontrar na

[27] Durante a realização das práticas supervisionadas na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte (jul. 2015 a abr. 2017) foram monitorados os veículos de comunicação da região, a saber: jornais eletrônicos, impressos e televisivos; e blogs e redes sociais relacionados à temática do patrimônio cultural. O objetivo deste monitoramento é identificar tendências positivas, negativas ou neutras que envolvam a instituição e o seu campo de atuação a fim de que se possa pensar em estratégias de comunicação para serem desenvolvidas no momento de comunicar com o público externo, bem como prever e/ou minimizar possíveis danos à imagem institucional que sejam provocadas por momentos de crise.

cultura organizacional, na memória institucional, na estrutura administrativa informações que permitam entender a organização. Fábio França (2006) explica que o conhecimento sobre a organização é o que possibilitará, ao responsável pela gestão dos relacionamentos institucionais, conceber os seus projetos. Ele explica ainda que:

> Por isso, é preciso saber da organização qual a sua história, evolução, estrutura administrativa, oferta de produtos e serviços, inovações introduzidas, participação no mercado, mas, em especial, a compreensão de sua cultura e dos princípios que regem seus negócios e seu comportamento ético (FRANÇA, 2006, p.10).

França (2006) segue argumentando que é preciso conhecer também a missão da organização, a visão, o planejamento de longo médio e curto prazos, bem como as estratégicas corporativas. Kunsch corrobora com as afirmações do autor ao dizer que:

> É preciso conhecer e identificar a organização com a qual vamos trabalhar, sua real situação, ramo de atuação, os *stakeholders* (públicos estratégicos), seus produtos e serviços, sua cultura organizacional e seus problemas e necessidades de comunicação. (KUNSCH, 2006, p.45).

Sabendo-se o quão importante é pensar a comunicação de forma integrada e que esta precisa ser gerida inicialmente dentro da organização para depois atingir os públicos externos, torna-se relevante conhecer a realidade institucional.

A oportunidade aqui configurada é a de empreender um levantamento geral da situação desta Instituição de forma clara e sucinta e desenvolver um diagnóstico da sua comunicação organizacional que possam servir de subsídio para outros estudos posteriores na área de comunicação organizacional nesta organização. É através do RRI que o responsável pela gestão da comunicação adquire dados importantes sobre a instituição, que irão proporcionar uma análise conjuntural da comunicação e dos relacionamentos desta organização, bem como auxiliarão no desenvolvimento de um possível planejamento de comunicação que atenda às particularidades da organização estudada.

Quando da inserção nas práticas supervisionadas do PEP/MP/IPHAN na SE do Iphan em agosto de 2015 e tendo como objetivo diagnosticar as ações de comunicação institucional, tornou-se possível seguir as orientações de França (2006) e Kunsch (2011) com a proposição de produtos dessas práticas, a elaboração do Reconhecimento da Realidade Institucional (RRI), que foi composto de duas partes: Parte 1 que se ocupou de coletar informações sobre a organização a fim de traçar um quadro situacional que fosse o mais próximo do real

funcionamento do Iphan e da SE do RN, considerando-se os aspectos históricos, administrativos, e a sua atuação, a fim de que proporcionasse um maior entendimento sobre a organização. O objetivo principal foi o de empreender um levantamento geral da situação desta Instituição de forma clara e sucinta, visto que é através do RRI que o responsável pela gestão da comunicação adquire dados importantes sobre a instituição, que irão proporcionar uma análise conjuntural da comunicação e dos relacionamentos desta organização, bem como auxiliarão no desenvolvimento de um possível planejamento de comunicação que atenda às particularidades da organização estudada. O RRI Parte 2 teve como foco o levantamento das atividades do Iphan desde o seu planejamento estratégico[28], passando pelo seu Regimento Interno, até chegar na sua comunicação, em especial a desenvolvida na representação do Rio Grande do Norte. O objetivo deste segundo produto foi o de dar continuidade na coleta e sistematização das informações sobre o Iphan a fim de concluir o seu quadro situacional, buscando se aproximar ao máximo do seu real funcionamento.

As Parte I e II do RRI possibilitaram juntas, a reunião de dados diversos e importantes sobre o Iphan, que possivelmente proporcionariam subsídio para outros estudos na área de comunicação organizacional, contribuindo para uma análise conjuntural da comunicação desta organização no RN, bem como podem auxiliar no desenvolvimento de um planejamento de ações de comunicação que atendessem às particularidades da SE no RN. O RRI caracteriza-se como um instrumento de comunicação interna, já que sua função primordial é subsidiar o planejamento de comunicação organizacional. Sobre esse assunto, Margarida Kunsch no texto "Planejamento Estratégico para a excelência da comunicação" (2011), explica que:

> Não bastar pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades dos públicos de forma permanente e pensada estrategicamente. (KUNSCH, 2011, p. 38).

[28] O Histórico do Planejamento Estratégico e Operacional do Iphan mostra que no ano de 2006 foram realizadas reuniões com o comitê gestor (Diretores de Departamento e das Unidades Especiais, Superintendentes e chefes das então Sub Regionais) e encontros com técnicos de todas as unidades do Iphan para apresentação dos dados sobre o orçamento da organização. Tinha por objetivo, estruturar o Planejamento Estratégico da organização e aperfeiçoar o Planejamento Operacional. Foi trabalhado nesses encontros os eixos das estratégias de gestão do Iphan, bem como a necessidade de efetivação a missão, a visão de futuro, os desafios estratégicos, políticas (programas e ações) e as regras e normas. A missão e a visão institucional, o Plano Plurianual (instrumento de planejamento previsto na Constituição Federal), o Geplanes (Sistema de Gestão do Planejamento Estratégico) e o monitoramento orçamentário foram os norteadores do Planejamento Estratégico do Iphan. *Histórico do Planejamento Estratégico e Operacional do Iphan*. Documento online. Acervo da intranet, Portal do Iphan. s/d.

Partindo daí, alinhado ao pensamento de Kunsch (2011) que considera que para as organizações desenvolverem uma comunicação de excelência não existe um caminho que não passe pelo do planejamento estratégico, mostra-se imperativa a confecção de um planejamento estratégico da comunicação organizacional, que contemple as vertentes comunicacionais institucional, pública, interna e administrativa, em que são pensadas estratégias e ações que contemplem: a imagem pública institucional (bem como possíveis crises de imagem), as demandas da imprensa, outras organizações públicas e do terceiro setor; as demandas dos cidadãos que se relacionam com a instituição; a cultura organizacional e as particularidades dos colaboradores/servidores; e também os trâmites administrativos inerentes à realidade da organização em questão. São esforços que devem ser regidos por diretrizes comuns, mas com a abordagem diferenciada e adequada a cada púbico e vertente comunicacional. O referido Planejamento deve ser pensado no sentido de contemplar o público interno e o externo da organização e posteriormente, a cada meta e programa que for cumprido, cabe a mensuração dos resultados obtidos com as atividades comunicacionais que forem realizadas. Deve, portanto, conter prazos para uma reavaliação das ações em médio e longo prazo.

No Reconhecimento da Realidade Institucional produzido consta uma coletânea de informações sobre a organização, encontradas em diversos meios: sistema do servidor, intranet, Portal do Iphan, acervos documentais da Superintendência, Publicações, etc. Todas as informações incorporadas ao RRI foram buscadas a partir de um roteiro de questões sobre a instituição e encontradas com o apoio dos funcionários/colaboradores desta representação do Iphan. Considerou-se os aspectos históricos, administrativos, comunicacionais e a sua atuação, a fim de que proporcionasse um maior entendimento sobre a organização, que auxiliasse no desenvolvimento do diagnóstico da sua comunicação e que pudesse subsidiar uma análise *SWOT*, ferramenta esta que caracteriza as Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades Institucionais, bem como estudos posteriores que visem trabalhar a comunicação de forma planejada e agregadora. No levantamento realizado foi possível encontrar informações sobre aspectos históricos do Iphan e também levantar dados sobre a atuação desta autarquia no RN; a sua trajetória no campo da salvaguarda do patrimônio cultural; a identificação dos gestores que são rememorados na história institucional; sua Estrutura Administrativa / Organizacional; suas práticas inovadoras no campo da preservação do patrimônio – Cadastro Nacional de Sítios Arqueológicos, Sistema Integrado de Conhecimento e Gestão (SICG), Inventário Nacional de Referências Culturais (INRC), Registro de Bens Culturais Imateriais e a Chancela de Paisagem Cultural.

Focou também nas atividades do Iphan desde o seu planejamento estratégico, passando por documentos norteadores da sua atuação – Decretos, Leis e etc. – com especial atenção ao seu Regimento Interno, até chegar na sua comunicação, considerando também os desdobramentos destes na Superintendência do RN. Identificou-se o perfil da Cultura Organizacional (hábitos, crenças, normas, valores, atitudes, etc.) e foi possível mensurar como ela se desenvolve, ou não, na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte. Foi reconhecido o Clima Organizacional e realizado um diagnóstico inicial da Imagem Institucional, considerando para tanto, o Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional do Iphan, o Relatório da Pesquisa de Satisfação e Imagem do Iphan, conforme mencionado no 1º capítulo e o Relatório da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte, que teve por objetivo "Identificar as variáveis que influenciam o nível de satisfação e motivação dos servidores e colaboradores lotados no IPHAN-RN, visando promover melhorias nos relacionamentos e na rotina diária de trabalho" (IPHAN, Superintendência Estadual do Rio Grande do Norte, 2016, p. 4) – teve como universo pesquisado o conjunto de servidores/colaboradores que atuam nesta Superintendência e a amostra considerada na pesquisa foi de 21 respondentes, num universo de 24 (vinte e quatro) servidores/funcionários lotados no Iphan/RN –. Na construção do RRI do Iphan no RN considerou-se a Missão institucional que de acordo com Oliveira (2010, p. 110), "é a razão de ser da empresa". Nesse sentido, a razão de ser do Iphan é *"*promover e coordenar o processo de preservação do patrimônio cultural brasileiro visando fortalecer identidades, garantir o direito à memória e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do País" (MINC. Portaria nº 92, de 5 de Julho de 2012). E a visão, ainda de acordo com Oliveira (2010, p. 65) "representa o que a empresa quer ser", pode-se concluir que a visão do Iphan consiste em:

> Ser instituição coordenadora da Política e do Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, capaz de identificar, produzir e difundir referências para a preservação do patrimônio cultural no plano nacional e internacional, dotada de carreira de Estado, qualificação técnica e estrutura funcional para atender as demandas da sociedade. (CARTA AO CIDADÃO, 2014, p. 8).

O RRI também proporcionou a identificação dos Valores e Princípios que regem as atividades da Organização e o Comportamento Ético: "Os valores do Iphan direcionam o comportamento de seus servidores e pautam as relações, os processos e as decisões organizacionais" (CARTA AO CIDADÃO, 2014, p. 8), pressupondo: Participação no planejamento e na definição dos requisitos de atendimento ao público; Transparência; Acesso ao Patrimônio Cultural; Valorização da Diversidade; Presteza e agilidade no atendimento às

solicitações do cidadão e da sociedade e por último a Inclusão social. Nesta descrição pode-se notar que os valores cultivados no Iphan se confundem em alguns aspectos com princípios. Mas, no site do Iphan, encontramos a informação de que os valores que a instituição cultiva na sua missão e na sua visão englobam: "a qualidade de vida; as memórias e identidades; o acesso ao patrimônio cultural; a valorização da diversidade; ao desenvolvimento sustentável; a cidadania cultural; a descentralização, regionalização e desconcentração; e a inclusão social" (IPHAN, Referencial Estratégico, 2016)[29]. O Comportamento Ético no Iphan não é regido por um código de ética específico, encontrando-se sujeito ao que rege o decreto de número 1.171 de 22 de junho de 1994, que instituiu o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal que no que se refere às **regras deontológicas,** determina que:

> A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal. Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos. (BRASIL. Decreto nº 1.171, de 22 de Junho de 1994).

O RRI permitiu também a identificação do Planejamento Estratégico do Iphan a partir do histórico do Planejamento Estratégico e Operacional da instituição, e que o Planejamento Estratégico adotado na Superintendência do Rio Grande do Norte é o mesmo planejado pela área central do Iphan. No entanto, as ações adotadas pela SE visam atender às particularidades relacionadas ao tipo de patrimônio a ser preservado e o Planejamento Estratégico pré-estabelecido. Outros fatores importantes considerados pelo RRI foram: as Relações com os Públicos do Iphan em especial os do Rio Grande do Norte; a recente Política de Gestão de Pessoas, já mencionada neste trabalho; e o Regimento Interno que estabelece normas, procedimentos e demais elementos operacionais necessários à adequação da administração. O do Iphan foi aprovado pela Portaria nº 92, de 5 de julho de 2012 e determina a estrutura organizacional do Instituto, considerando os seus Órgãos Colegiados, os de Assistência Direta e Imediata do Presidente, os Seccionais, os órgãos Específicos Singulares e os Órgãos Descentralizados bem como as atribuições, as hierarquias e as funções de cada servidor responsável por essas unidades representativas do Iphan. Com o RRI foi possível traçar um perfil da Comunicação no Iphan (já considerado neste trabalho) abrangendo o Plano de Comunicação do Iphan, o manual "O Iphan e a Imprensa", estendendo esta análise à

[29]IPHAN. *Referencial Estratégico*. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/314>. Acesso em: 11 abr. 2016, às 19h17min.

Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte, com a realização de Análise SWOT da Comunicação.

Na sistematização das informações coletadas mostrou-se necessário a realização de uma revisão bibliográfica sobre os termos da área de comunicação organizacional, tais como segmento de atuação, cultura organizacional, etc., buscando proporcionar a fundamentação teórica e conceitual do RRI. A oportunidade configurada foi a de empreender um levantamento geral da situação desta Instituição de forma clara e sucinta e desenvolver um diagnóstico da sua comunicação organizacional com a finalidade construir um quadro situacional, buscando se aproximar ao máximo do seu real funcionamento, possibilitando a reunião de dados diversos e importantes sobre o Iphan, que podem proporcionar, posteriormente, subsídio para outros estudos na área de comunicação organizacional, contribuirão para uma possível análise conjuntural comparativa da comunicação e dos relacionamentos desta organização, bem como poderão auxiliar no desenvolvimento de um possível planejamento de comunicação que atenda às particularidades do Iphan. Esse apanhado de informações corpo e forma ao RRI, assemelhando-se a um dossiê, a partir do qual podia-se ter informações atualizadas, naquele momento, sobre a maior parte dos aspectos que envolviam o Iphan, a sua história, a sua memória e a sua comunicação. Essa ferramenta também contribuiria como subsídio para ações posteriores, como é o caso da análise *SWOT*.

Outra ferramenta importante no processo de planejamento da comunicação organizacional é a análise *SWOT*. Ela pode ser aplicada em diversos contextos, pois permite uma análise situacional acerca do elemento a ser estudado, servindo, junto com o reconhecimento da realidade institucional, como fonte que subsidia o planejamento de comunicação. Essa ferramenta possibilita a revisão e a reavaliação dos paradigmas comunicacionais adotados no planejamento de comunicação organizacional e proporciona a adoção de estratégias de comunicação que melhor se adequem ao item objeto de estudo.

A análise *SWOT* da SE do Iphan no RN, produzida no âmbito das práticas profissionais do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural do Iphan (PEP/MP/Iphan), a fim de entender a realidade comunicacional desta representação do Iphan, considerou os aspectos da comunicação desenvolvida, as relações interpessoais e com a mídia, a cultura e o clima organizacional. Assim como o RRI, pode ser lido como uma ferramenta de comunicação interna.

A metodologia aplicada para a sua confecção foi a de análise das informações veiculadas na mídia – respostas encontradas no clipping –, consultas aos funcionários/colaboradores e a chefia (Superintendente, Divisões Administrativa e Técnica), informações coletadas durante a

confecção do RRI, consultas a jornalistas e frequentadores da biblioteca do Iphan. A partir desse apanhado de informações, observando-os a partir das teorias de *SWOT* (Pontos Fortes Fraquezas do ambiente interno da SE no RN, e Oportunidades e Ameaças como fatores que não estão no controle do Iphan) foi possível apresentar a figura de nº 01 do *SWOT* da Comunicação do Iphan no RN[30].

Ainda considerando a perspectiva da comunicação interna e pensando as ferramentas que não foram citadas, mas podem contribuir em um planejamento de comunicação na SE do Iphan no RN, mostrou-se necessário identificar quem são os contatos importantes que estão em outras instituições públicas, na mídia local e em organizações do terceiro setor. Para atender a essa necessidade é que foi confeccionado o *mailing list*. Trata-se de uma lista de contatos importantes, segmentados de acordo com os grupos sociais dos quais faz parte e também por ordem de importância. Atende, em especial, ao estabelecimento de ações que contemplam o público externo.

Ferraretto e Ferraretto (2009) acreditam que o *mailing list* serve para orientar o trabalho do assessor de comunicação, deve ser organizado de forma prática para facilitar a consulta de informações, atualizado constantemente e trazer informações básicas do veículo jornalístico e dos seus jornalistas – função de cada contato, endereço eletrônico, etc. consideram-no enquanto "uma relação, a mais completa e abrangente possível, dos veículos de comunicação que interessam a uma assessoria e aos seus clientes" (ibidem, 2009, p. 117). Martinuzzo (2013) justifica que:

> As assessorias devem ter listas de endereços e outras formas de contato (e-mail, telefone, redes sociais, etc.) de jornalistas que cobrem fatos ligados à organização, assim como dados dos profissionais-chaves das redações (pauteiros, editores, colunistas, entre outros). (MARTINUZZO, 2013, p. 83).

O *mailing list* produzido na superintendência do Iphan no RN considerou as listas de contatos já existente na superintendência, estes foram organizados nas categorias: imprensa, organizações culturais, órgãos públicos e outras instituições. Para cada contato cadastrado, as principais informações que foram consideradas são: Organização/Empresa/Entidade, Responsável, E-mail, Site, Telefone e Endereço. Além dos contatos já existentes em listas na SE do RN, novos foram agregados à lista produzida. A proposta é que fosse alimentado de forma permanente, a fim de se estabelecer como ferramenta de comunicação mais completa no

[30] A figura de nº 01 do *SWOT* da Comunicação do Iphan no RN está disponível na página 76.

sentido de carregar informações importantes de pessoas relevantes pertencentes aos públicos de interesse.

Mafei (2015) corrobora com as afirmações de Martinuzzo (2013) e complementa a informação afirmando que para atualizar o *mailing list* é necessário acompanhar as matérias que compõem o *clipping* do assessorado identificando quem são os jornalistas que escreveram essas matérias e buscando aproximar-se deles.

Como parte de uma boa comunicação, cabe também o monitoramento de imagem institucional através da confecção do *clipping*. Esteja ou não estabelecido o canal de comunicação entre a instituição e os jornalistas/redações, faz-se necessário o monitoramento de imagem através da busca de tudo o que é publicado nas diversas mídias sobre o assessorado, bem como a sua clipagem para a confecção de um posterior relatório de atividades que poderá servir enquanto subsídio para as estratégias adotadas pela assessoria. O monitoramento se dá através do que Ferrareto e Ferrareto (2009) chamam de auditoria de imagem. Trata-se de uma avaliação periódica, qualitativa e quantitativa de como se encontra a imagem do assessorado, que deve estar apoiada em dados estatísticos e pesquisas de opinião.

O c*lipping* deve ser realizado a partir das publicações das diversas mídias: impressa, audiovisual e digital – portais, blogs, redes sociais. É trabalhoso, mas fundamental no processo de gestão da imagem institucional e do aprimoramento das ações de comunicação. (MARTINUZZO, 2013, p. 78).

Também chamado de taxação, o c*lipping* é o processo de coletar e arquivar informações relativas ao assessorado que foi publicado nos veículos de comunicação. Dentre os tipos de taxação existentes encontra-se a chamada "*Impressa, eletrônica e em tempo real (on-line)*" (FERRARETO E FERRARETO, 2009, p. 126), que é caracterizada por uma compilação das informações que foram publicadas em diferentes periódicos e sites sobre o assessorado ou que sejam do seu interesse direto, indireto ou secundário (FERRARETO E FERRARETO, 2009, p. 126). Para os assuntos taxados (clipados), considerados de interesse do assessorado, Ferrareto e Ferrareto (2009) os classificaram como: interesse direto – cujo assunto publicado tenha ligação direta sobre o assessorado ou à sua atividade; o interesse indireto tem a ver com questões políticas/governamentais que envolve os dirigentes da organização e/ou unidade federativa e as secundárias são as notícias em geral que tenham assuntos relevantes relacionados à área de interesse do assessorado (FERRARETO E FERRARETO, 2009, p. 127).

O *clipping* funciona como termômetro de como estão sendo veiculadas as informações e deve ser encarado como estratégico, visto que "ajuda a avaliar a exposição dos concorrentes e do setor de atuação, evidencia a imagem do cliente na mídia, com as devidas percepções de

quando e por que ela se altera." (MAFEI, 2015, p. 72). Já o relatório de atividades serve para prestar contas ao assessorado e consiste num relato minucioso e organizado das atividades desenvolvidas no âmbito da assessoria, devendo constar os releases produzidos para a imprensa bem como a taxação das matérias jornalísticas publicadas em meios impressos ou no ambiente virtual. Nele também deve estar registrada uma breve análise dos impactos desse material coletado. Ferrareto e Ferrareto (2009) se referem à taxação e ao relatório de atividades como as ferramentas de controle da informação durante a realização das atividades de assessoria. (FERRARETO E FERRARETO, 2009, p. 128).

O *clipping* está relacionado a comunicação externa, por monitorar o que está sendo dito sobre a organização nas diversas mídias, ou seja, a sua imagem institucional; e também com a administrativa e a interna pois os resultados encontrados a partir da confecção de um relatório, pode interferir nos trâmites de comunicação administrativa interna e nas relações entre os seus colaboradores.

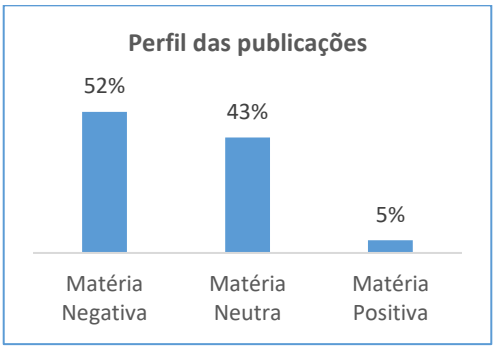
Ainda relacionado aos produtos das práticas supervisionadas, consta um subproduto de nome "Diagnóstico do *clipping* do Iphan no RN" que foi construído a partir da coleta das informações publicadas pela imprensa, sobre a atuação institucional, na região do RN a fim de complementar o Reconhecimento da Realidade Institucional Parte 1 e 2, com o objetivo de mensurar a imagem pública do Iphan no RN que era propagada pela mídia local. Os veículos de comunicação Tribuna do Norte, Blog do BG, Fala RN, No Minuto, Repercussão.com, Novo Jornal e G1 RN foram os veículos monitorados, por apresentarem o maior volume de publicações sobre o Iphan, dentro do período estabelecido como recorte temporal.

A metodologia utilizada para tanto, consistiu na análise quantitativa que trata de utilizar-se de amostras, de forma objetiva, para mensurar informações através de instrumentos padronizados e da linguagem matemática a fim de explicar os fenômenos e a relação entre as variáveis. (GERHARDT, 2009, p. 33). Foram 21 notícias (amostra) notícias veiculadas no estado do Rio Grande do Norte entre agosto de 2015 e julho de 2016, contabilizadas em relatório na forma de percentual. As variáveis consistiram no perfil da publicação (positivas e negativas); considerou-se a quantidade de vezes em que o Iphan foi mencionado nas publicações; a identificação do veículo de comunicação que publicou a maior quantidade de matéria negativas, bem como o motivo pelo qual o Iphan foi mencionado e o tema central das matérias jornalísticas e; o período das publicações.

Foi possível identificar, através de gráficos, com o resultado da análise dos dados qual a imagem do Iphan que estava sendo propagada através das publicações nos veículos de comunicação no Rio Grande do Norte. A maioria das informações publicadas entre os meses

de agosto de 2015 a julho de 2016 foram negativas, compreendendo 52% das publicações. Apenas uma matéria abordou o Iphan de forma positiva no RN.

**Figura 19:** Gráfico de perfil das publicações do clipping



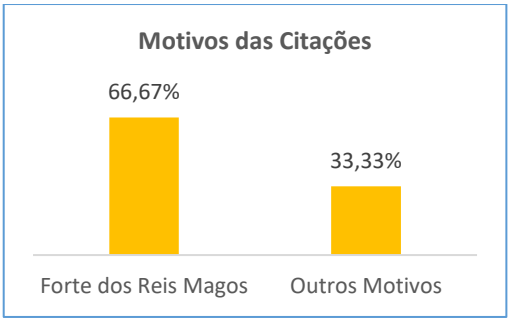

Fonte: Produção discente do Mestrado Profissional do Iphan

Autor: Lívia Magalhães de Brito

Ano: 2017

Os motivos pelos quais o Iphan foi citado nas matérias jornalísticas de forma negativa tem a ver, em sua maioria, com as publicações sobre o Forte dos Reis Magos - FRM, em que a instituição aparece como pano de fundo nas abordagens/temas.

**Figura 20:** Gráfico dos motivos de o Iphan ser citado nas publicações coletadas para o clipping



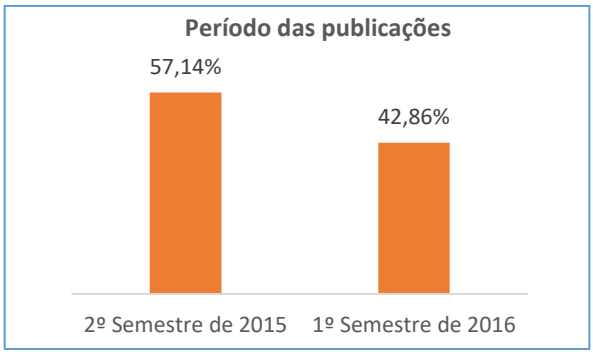

Fonte: Produção discente do Mestrado Profissional do Iphan

Autor: Lívia Magalhães de Brito

Ano: 2017

A maior parte das publicações pesquisadas, para efeito do diagnóstico do *clipping*, foram socializadas nos veículos de comunicação impresso e online do estado do Rio Grande do Norte no 2º semestre do ano de 2015.

**Figura 21:** Gráfico do recorte temporal das publicações coletadas para o clipping




Fonte: Produção discente do Mestrado Profissional do Iphan

Autor: Lívia Magalhães de Brito

Ano: 2017

Esta atividade possibilitou identificar que o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional estava enfrentando um problema de imagem institucional perante a sociedade do estado do Rio Grande do Norte, provocada por informações jornalísticas negativas publicitadas através dos veículos de comunicação impresso e online no período de referência do *clipping*.

Dentre as questões identificadas foi possível perceber que a falta de comunicação e de proximidade entre o Iphan e os veículos de comunicação no estado do RN também contribuem para que a imagem negativa seja propagada na mídia local. Sendo assim, a área da assessoria de imprensa apresenta-se enquanto fundamental neste processo, a fim de equilibrar, através do fluxo constante de troca de informações, as publicações da imprensa sobre o que realmente acontece nas práticas institucionais.

Para minimizar os problemas oriundos de notícias que afetam a imagem institucional é possível realizar *Midia Training* com os porta-vozes da instituição e também a confecção de *releases*, com pautas que geralmente são positivas para a instituição, para a socialização deste com a imprensa. Trata-se, o primeiro, de uma ação de comunicação interna que objetiva refletir no público externo, em especial na mídia, já o segundo está focado em comunicação externa, com o foco nos jornalistas e veículos de comunicação.

Martinuzzo (2013) caracteriza o *midia training* como treinamento de mídia e sustenta que se trata de uma maneira de formar em jornalismo as fontes organizacionais. Consiste em um momento em que são realizadas capacitações a partir de simulações de entrevistas. Para o autor, “um dos maiores desafios das assessorias é “educar” os assessorados quanto ao universo do jornalismo (métodos, meios, procedimentos, rotinas, organização da redação, interesse, valores-notícia, etc.)” (ibidem, 2013, p. 83), visto que pode acontecer de o assessorado se enxergar enquanto o especialista em comunicação.

Para Mafei (2015) os assessorados precisam passar por aulas teóricas e práticas para aprenderem a lidar com microfones e câmeras e a falar com os jornalistas através do que ela chama de linguagem jornalística. Isso ajuda ao porta-voz a não cair nos artifícios utilizados pelos repórteres para conseguir informações.

O *midia training* no Iphan RN foi realizado, na maioria das vezes, com então superintendente, a Sra. Andrea Virgínia Freire Costa, em outros momentos, a partir de sua solicitação, e desenvolvido também com a então chefe da Divisão Técnica – Litany Eufrásio – e com o arqueólogo Manoel Lima. O *mídia training* realizado teve por objetivo capacitar a superintendente e os outros porta-vozes por ela instituídos, sobre as informações diversas que circulavam na mídia sobre o Iphan, em sua maioria, negativas, oriundas de solicitações da mídia local. O intuito de preparar o porta-voz do Iphan no RN a respeito da pauta solicitada pela imprensa foi o de fazer com que as informações passadas durante uma entrevista não deixem margem para interpretações dúbias e/ou especulações e que o Iphan conseguisse minimamente orientar o tipo de informações que seriam veiculadas na mídia, a fim de trazer uma perspectiva positiva à pauta apresentada, para que refletisse positivamente na imagem pública da instituição. A ideia é minimizar os impactos de uma entrevista tendenciosa e transformar este momento em uma oportunidade em que se pode disseminar informações alinhadas ao referencial estratégico da instituição.

Assim, no *mídia training* realizado com os porta-vozes do Iphan no RN pôde-se apresentar-lhes as regras que regem uma entrevista, formas de desenhar um discurso que estivesse de acordo com as diretrizes institucionais e dentro do tempo estipulado para tal, para que pudessem ter tranquilidade para ouvir as indagações dos jornalistas e também ao observar-lhes a postura corporal, ter controle sobre os seus gestos e sobre a mensagem que o seu corpo iria passar nas entrevistas, bem como capacitar-lhes para responder as perguntas difíceis que surgem em tempos de crise de imagem institucional.

A metodologia empregada consistiu inicialmente, na identificação da pauta da entrevista. Em seguida, a preparação de algumas perguntas simples e outras constrangedoras relacionadas à pauta apresentada pelos jornalistas. O *mídia training* aconteceu em uma sala fechada em que estava presente o porta-voz e a mestranda do PEP, sentados de frente um para o outro. As perguntas foram feitas como em uma entrevista. As respostas e reações do(a) entrevistado(a) foram observadas e devidamente anotadas. No final de cada *mídia training* foi possível realizar uma avaliação da postura corporal, do tipo de resposta (se estava de acordo ou não com as diretrizes institucionais), bem como avaliada as respostas mais adequadas a serem dadas numa situação em que a pauta fosse relacionada a um gerenciamento de crise

institucional. Foi pontuado em todo o *mídia trainings* que não existe o "*off*", que em uma entrevista, o porta-voz é a instituição, então se ocupassem de não transferir para o lado pessoal as questões que fossem levantadas pelo jornalistas e que os entrevistados prezassem, antes de mais nada, pela boa imagem institucional.

Ainda no âmbito do que pode resultar na boa relação com a imprensa, temos confecção de *releases*. De acordo com Ferraretto e Ferraretto (2009), consiste num material de divulgação que é destinado aos veículos de comunicação. Sua linguagem deve ser jornalística e o texto produzido pode ser informativo, focando na descrição dos fatos; interpretativo quando visa o aprofundamento qualitativo da informação; e o opinativo carrega o julgamento a respeito do assunto a ser tratado. Consideram que a sua função básica é levar às redações, notícias que possam servir de sugestão de pautas, ou que proporcionem solicitações de entrevistas.

O texto pode ser padrão, destacando *o quê* e *o quem* da informação; de opinião baseado em entrevista em que o assessorado expressa sua opinião; dirigido, considerando em sua confecção as particularidades do espaço jornalístico de destino; especial, baseado no estilo padrão, mas contextualizando os fatos com as suas causas e consequências; o artigo que consiste num texto opinativo destinado à publicação em editorias de opinião; o *release* para rádio e televisão que deve ser produzido em situações especiais, mais comum para a divulgação de eventos; o de internet que pode ser do estilo padrão, opinião ou dirigido; cobertura, que se refere ao acompanhamento de um evento durante a sua realização; o de convocação que informa para a imprensa sobre a cobertura jornalística de um determinado evento; a nota oficial que é distribuída em situações de contingenciais a fim de publicitar o posicionamento do assessorado; e por fim, o comunicado, com conteúdo direcionado não ao veículo e sim ao jornalista. (FERRARETTO e FERRARETTO, 2009).

Mafei (2015) considera que o *release* "é usado basicamente quando as assessorias precisam pulverizar informações a serem divulgadas para um número maior de veículos de comunicação." (ibidem, 2015, p. 70), no entanto deve adequar-se à editoria e ao veículo-alvo. Para Martinuzzo (2013), esta ferramenta é um dos principais instrumentos de trabalho do assessor, pois tem por objetivo despertar a atenção dos repórteres para o assunto abordado e que ao lançar mão para utilizá-la o profissional "... deve ter em mente que precisa garantir todas as condições para que, se for o caso, essa apuração extra [das informações enviadas][31] dos jornalistas ocorra, indicando contatos e deixando fontes de *stand-by* para entrevistas". (ibidem, 2013, p. 93).

[31] Grifo nosso.

A metodologia empregada na produção de *releases* na Superintendência do RN era a de trabalho em equipe. O texto iniciado por uma pessoa da equipe (poderia ser o(a) superintendente ou a pesquisadora) era complementado por outras que melhor entendiam o tema. Só era enviado à imprensa após o consenso entre todas as partes envolvidas. Direcionado a veículos de comunicação do estado do RN – grandes e pequenos. A maior parte da repercussão das informações socializadas partia de veículos pequenos e a partir daí é que os veículos de comunicação mais representativos da região buscavam o Iphan para complementação de informações. O que se apresentava como uma oportunidade – em especial em momentos de crise de imagem pública – para a realização de entrevistas, com projeção no estado, carregando o posicionamento institucional do Iphan.

A penúltima ação de comunicação que precisa de atenção quando da confecção de um planejamento de comunicação organizacional é a realização de capacitações internas. Deve ter por objetivo a integração dos servidores à história e a missão institucional e as atividades desenvolvidas dentro de uma determinada organização. Devem ser realizadas periodicamente considerando-se as orientações para atendimento, protocolo e vestimenta. Todo o material de exposição deve trazer informações sobre as demandas que surgem para os funcionários e é preciso fazer com que os participantes entendam a importância do diálogo e da empatia na relação com os públicos internos e externos, qual a postura devem adotar ao receberem reclamações e *feedbacks*; que tenham em mãos uma listagem de atividades que precisam desenvolver e que demandam atendimento e protocolo e as orientações sobre novos procedimentos administrativos.

Importante que todos os participantes contribuam com as discussões e tragam questionamentos sobre a temática proposta de forma que proporcione o diálogo produtivo, a sociabilidade e que surgiram, a partir da sua realidade profissional, quais são as demandas relacionadas ao assunto abordado. Faz-se necessário, por parte do facilitador, o cuidado quando da abordagem dos temas relacionados postura do profissional em atendimento ao público e sobre a sua vestimenta, para que os participantes não considerem a metodologia utilizada como algo pessoal. Cabe também a mensuração dos desafios e de outras necessidades surgidas a partir da demanda inicial por capacitação, bem como a escolha do tipo de abordagem de acordo com o perfil do público interno, buscando dar um ar lúdico à atividade desenvolvida (utilização de filmes, quiz, etc.).

O ciclo de capacitações realizado com os funcionários efetivos, terceirizados e estagiários do Iphan na Superintendência do RN teve por objetivo integrá-los à história institucional, ao que diz a missão e as atividades desenvolvidas na região. A atividade foi

segmentada, atendendo em um primeiro instante, aos funcionários efetivos e temporários do quadro técnico da SE do RN e em outro os seus estagiários e terceirizados. Houve também a divisão da capacitação em dois momentos: o primeiro contemplou as informações sobre a história do Iphan, a sua estrutura organizacional, sobre o patrimônio cultural, os números dos bens salvaguardados no Brasil, os instrumentos de salvaguarda, os livros do patrimônio; a atuação do Iphan no RN, considerando o seu histórico, sua estrutura física e as equipes da divisão técnica e administrativa, os bens protegidos no RN (patrimônio material – móveis, imóveis e arqueológico - e imaterial), bem como as principais atividades do Iphan no RN, relacionados ao patrimônio edificado, arqueológico, imaterial e ações de educação patrimonial. Todo esse o material foi pensado e formulado coletivamente. Como complemento à discussão levantada com a atividade anterior, a fim de dar um ar mais lúdico à atividade desenvolvida, foi selecionado um trecho do filme "Narradores de Javé"[32] no qual ilustra a luta dos moradores da cidade de Javé para escrever as suas histórias a fim de que possam solicitar o seu reconhecimento como patrimônio cultural, a fim de livrá-la de uma possível inundação por conta da construção de uma barragem, ilustrando o tipo de demanda que pode vir a surgir para o Iphan.

Posteriormente, a capacitação abordou as questões envolvendo o atendimento ao público e o protocolo nas práticas diárias da Superintendência do Rio Grande do Norte bem como a abordagem sobre a melhor forma de se vestir para frequentar o ambiente de trabalho. A concepção do material deste segundo momento surgiu a partir de demandas do dia-a-dia da Superintendência e encontra-se estruturado com as informações que constam no "Guia de Orientações para Atendimento ao Público, Protocolo e Vestimenta na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte", material este, organizado durante as práticas profissionais do PEP/MP/IPHAN.

Fundamentada quase que completamente com as informações do GUIA, esta etapa da capacitação trouxe informações sobre as demandas que surgem para os funcionários terceirizados que atuam com atendimento e protocolo na Superintendência do Iphan no RN considerando o atendimento e os seus principais tipos; a comunicação no atendimento fosse ele realizado presencial, por telefone e/ou via E-mail bem como o atendimento à imprensa. De forma não muito aprofundada, mas partindo de concepções gerais sobre protocolo que estivessem relacionadas às atividades das Divisões Administrativa e Técnica que estão relacionadas a Atendimento e Protocolo, ficando a cargo dos técnicos das referidas divisões

[32] O filme "Narradores de Javé" pode ser encontrado no *YouTube* através do endereço eletrônico: <https://www.youtube.com/watch?v=FUL26tiKVbY>, acesso realizado em jan. de 2017.

realizarem posteriormente, um *check-list* das suas demandas pontuais para serem compartilhadas com os funcionários que efetuam o atendimento ao público externo. Constou também de uma dinâmica, onde a brincadeira do telefone sem fio foi realizada acompanhada de um "trava línguas" para ilustrar os problemas que podem surgir a partir de uma comunicação falha ou ineficiente e a abordagem das questões sobre vestimenta, considerando que tipo de roupa não se deve usar em ambiente de trabalho.

Em relação ao tipo de vestimenta que deve ser utilizado no ambiente de trabalho, o GUIA utilizou como referência o Decreto 1.171 de 22 de junho de 1994 que aprovou o código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo. Na seção II do referido Decreto, em seu artigo 15, consta os deveres fundamentais do Servidor Público Civil do Poder Executivo e dentre eles, está o perfil de vestes no âmbito das repartições públicas, a saber: "[...] p) apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função. ". Todas as Instituições Federais estão sujeitas aos princípios e deveres estipulados por este código. Assim sendo, o GUIA tentou responder qual seria esta vestimenta adequada.

A partir de uma situação hipotética, o GUIA questiona a vestimenta não adequada ao exercício da função a qual o profissional se propõe. Ressalta-se que muitas organizações adotam um código de vestimenta a fim de normatizar como os funcionários devem se vestir no ambiente de trabalho, de acordo com a sua realidade, considerando o clima da região, o tipo de trabalho que se desempenha etc. Algumas até estipulam fardamento para determinadas funções, tais como as áreas de recepção e de serviços gerais. No que se refere a Superintendência do Iphan no RN, como não existe um código específico em vigência, o GUIA sugeriu que bermudas, camisetas, decotes, roupas curtas ou rasgadas, chinelos, bonés ou capuz devem ser evitadas no dia-a-dia, durante o desenvolvimento das atividades nas dependências da Instituição.

O GUIA de orientações para Atendimento, Protocolo e Vestimenta na Superintendência do Iphan no RN teve por objetivo orientar as práticas cotidianas para que resultem numa convivência saudável entre os que estão diariamente nas dependências da Superintendência, para a manutenção de uma imagem institucional positiva e surgiu a partir da necessidade de orientar os servidores e funcionários terceirizados da representação do Iphan no RN acerca da importância destas questões no desenvolvimento das atividades profissionais. Como boas práticas para o atendimento na Superintendência do Iphan no RN, o GUIA orienta que:

> Para realizar um bom atendimento é essencial imprimir qualidade à sua relação instituição <-> usuário-cidadão; conhecer bem o ambiente de trabalho, considerando a história institucional, o papel social (missão), onde pretende chegar e em especial as rotinas diárias... (IPHAN no RN. GUIA DE

> ORIENTAÇÕES PARA ATENDIMENTO AO PÚBLICO, PROTOCOLO E VESTIMENTA NA SUPERINTENDÊNCIA DO IPHAN NO RIO GRANDE DO NORTE. 2017. p. 10).

As capacitações internas atendem às premissas da comunicação interna e administrativa. No primeiro caso, por buscar socializar com os colaboradores e servidores, as informações referentes ao papel social, a história e a memória institucional. No segundo, por tratar de demandas que se encontram nos trâmites administrativos que quando conhecidos e praticadas por todos facilitam o atendimento interno e externo. Também pode espelhar no público externo, por considerar questões como atendimento, ética e transparência no serviço público. Os terceirizados e estagiários compõem o público interno, mas ficam na instituição por um tempo determinado, ao contrário dos servidores concursados. Mesmo assim, os treinamentos e as capacitações constituem-se como processos importantes no intuito de mantê-los familiarizados em relação às práticas da instituição. Assim, com o público interno capacitado, há um reflexo positivo na percepção do público externo que procura a organização.

No que tange a relação da instituição com o público externo, um outro caminho para se construir / enraizar uma imagem de credibilidade é a comunicação através das redes sociais, por estar na internet, ambiente online que possibilita uma comunicação horizontal. Aqui o foco é a comunicação de viés pública, por proporcionar acesso através dos veículos de comunicação, bem como a participação da sociedade com o exercício da cidadania. Não se tem como objetivo romantizar este espaço como um lugar em que a comunicação ocorre de maneira perfeita e sempre democrática, mas é importante ressaltar que todas as pessoas que possuem acesso à internet e se interessam pelo tema do patrimônio cultural, poderão ter acesso às informações relacionadas as práticas institucionais e interagir com a organização através deste espaço. As redes sociais possibilitam também a comunicação institucional, pois ainda que não foque em promoção da imagem do Iphan, se propõe a atuar no segmento do patrimônio cultural, seara institucional.

O último e não menos importante aspecto que precisa ser considerado é a presença de uma comunicação em favor do patrimônio cultural, baseada em meios virtuais. Os bens reconhecidos, como representativos da sociedade brasileira precisam ter em torno deles uma comunicação que seja trabalhada no intuito de sistematizar e difundir as informações resultantes das suas narrativas, assim, as redes sociais de comunicação assumem papel fundamental por estarem no ambiente virtual e proporcionarem o acesso às informações de maneira rápida e horizontal.

Machado e Braga (2010) consideram que a utilização da internet e das redes sociais para difusão do campo do patrimônio cultural não é algo complicado. Acreditam que pode proporcionar várias possibilidades e que basta aos gestores de comunicação online entenderem como cada canal funciona e assim conseguirão captar as diferentes formas de participação. As autoras asseguram que:

> Um dos cenários onde o encontro da Cultura e do Patrimônio com as tecnologias eletrônicas de Informação e Comunicação (TICs) resulta mais fértil é aquele que propicia a multiplicação dos instrumentos de empoderamento da esfera pública. As TICs favorecem a democratização da informação e da educação, estimulando o surgimento de uma opinião mais plural e participativa. No campo do patrimônio, favorecem o diálogo público sobre os assuntos de interesse comum como as artes, gastronomia, festas, a cultura de maneira geral. (MACHADO e BRAGA, 2010, p. 109).

A adoção de ferramentas das TICs pode contribuir para a preservação do patrimônio cultural representativo dos diferentes povos do Brasil, assim, é preciso propor, a partir do campo da comunicação e das tecnologias da informação, maneiras pelas quais órgãos governamentais relacionados à preservação do patrimônio podem socializar as memórias dos povos formadores do Brasil. Quando o Iphan se propõe a comunicar através das redes sociais, possibilita a difusão do Patrimônio Cultural brasileiro. A sistematização e difusão dessas informações através das Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs serve de alternativa para que o público externo se aproxime da representação do Iphan no RN.

Como possibilidade de uso de tecnologias em comunicação, utilizamos o perfil do facebook para comunicar com pessoas interessadas em Patrimônio Cultural. Divulgamos informações que levavam o leitor ao site do Iphan, publicamos informes sobre bens culturais em prospecção e os tutelados na região, postamos comunicados sobre o Forte dos Reis Magos e sobre a superintendência, além de acolhermos alguns poucos questionamentos que chegaram a partir deste canal.

É importante ressaltar que não se tem por objetivo romantizar uma comunicação que funcione perfeitamente e sem nenhum tipo de contratempos, mas enfatizar que o que se propõe é uma forma de minimizar os danos provenientes de uma comunicação realizada de forma deficiente (entenda-se deficiente como direcionar ações para um público em detrimento do outro, ou mesmo a realização de ações pontuais e a não preservação da memória comunicacional da instituição). Uma comunicação não planejada reflete em todas as ações organizacionais e pode acarretar na inviabilização da concretização dos trabalhos do Iphan no RN (proteção do patrimônio de acordo com o que diz a constituição federal de 1988). A

comunicação ideal como resultado de um planejamento de comunicação organizacional integrada, que engloba a convergência de esforços das várias vertentes comunicacionais da instituição, possibilita formas de minimizar os danos de uma comunicação deficientemente realizada – ou não efetivada – com o público interno e o externo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pergunta norteadora deste trabalho questionou-se a suficiência dos procedimentos de comunicação adotados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Iphan para atender as demandas comunicacionais relativas às particularidades dos públicos que possui no Rio Grande do Norte. Criado em janeiro de 1937 para promover o tombamento, a conservação e o conhecimento sobre o patrimônio histórico e artístico brasileiro, durante a sua trajetória, adotou de um modo geral, a comunicação em sua estratégia institucional.

O papel estratégico da comunicação na atuação institucional ganhou visibilidade no período da fundação do Iphan, que na época se chamava Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – SPHAN, e teve como primeira tentativa de estabelecimento uma política comunicacional o que se encontrava descrito no projeto de Mário de Andrade, que norteou os primeiros anos de atuação institucional. A comunicação que até então tinha caráter de publicidade a fim de tornar conhecido o papel social do Iphan e a sua atuação institucional, visto que o seu primeiro gestor, Rodrigo Melo Franco de Andrade, entendia a importância e a necessidade de utilizar-se dos meios de comunicação para dar visibilidade às tentativas institucionais de proteção do patrimônio cultural da nação.

Com a criação da Fundação Nacional Pró-Memória - FNPM, nos anos 1980, ganha importância o viés da devolução contínua e dos processos participativos em gestação e que levaram aos dispositivos consagrados pela Constituição de 1988 . O público que foi considerado prioritariamente pelas ações de comunicação desenvolvidas pelo Iphan inicialmente era o externo, por buscar difundir informações sobre o patrimônio objetivando esclarecer e educar a população e o seu principal aliado neste momento foi a imprensa, com a FNPM a ideia ia além da difusão da informação, a meta era o incentivo da participação social.

É possível identificar no início da história do Iphan, várias tentativas de se trabalhar a comunicação. A primeira delas é a adoção da *Revista do Patrimônio*, constituindo-se como ferramenta que contribuiria para o estudo da arte e da história no Brasil e também para divulgar

o conhecimento sobre patrimônio. Nos anos 1980 a instituição edita o Boletim SPHAN/Pró-Memória, ferramenta de comunicação utilizada para integrar o público interno e externo do Iphan. A maioria dos textos eram de autoria dos funcionários do Sphan e da FNpM. Segundo Dias (2012), o boletim servia para divulgar as ações do Iphan e proporcionava um processo comunicativo com as comunidades envolvidas na preservação do patrimônio cultural. Representou uma experiência significativa no que tange ao papel da comunicação na mobilização e no estabelecimento da participação dos públicos interno e externo do Iphan. Aqui se apresenta o viés público da comunicação.

A partir de 1987 adotou-se o Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade, com o intuito de premiar boas práticas no campo da preservação do patrimônio cultural brasileiro; a criação da Coordenação-Geral de Promoção e da Coordenação-Geral de Pesquisa, Documentação e Referência, em 2004, transformada em Departamento de Articulação e Difusão – DAF no ano de 2009, que acumulou as funções de Comunicação e a Editoração. No mesmo ano, o surgimento das coleções de nome "Memórias do Patrimônio", relacionada à perspectiva da "Comunicação como devolução contínua" adotada durante vigência da Fundação Nacional Pró-Memória, objetivando o resgate e sistematização da história institucional. Comunicação essa de viés público por prestar contas à sociedade sobre a sua atuação, institucional por difundir e consolidar a imagem institucional externamente e de comunicação interna por proporcionar através do "Memórias do Patrimônio" resgatar as memórias da organização.

Até então foram múltiplos esforços de vertentes comunicacionais diferentes que não dialogavam diretamente entre si. A primeira tentativa efetiva de se pensar a comunicação de forma a contemplar todas as vertentes comunicacionais da organização, dando importância significativa para a palavra planejamento na relação com os públicos e com os diversos veículos de comunicação, objetivando estabelecer diretrizes, estratégias e ações de comunicação alinhados à missão, visão e objetivos institucionais só veio acontecer em 2010 com a elaboração do Plano de Comunicação do Iphan. A adoção do manual "O Iphan e a Imprensa" em 2013, para instruir a relação destes com os diversos meios de comunicação, mas ainda mostrando-se impregnado da perspectiva comunicacional institucional, poderá ser bem sucedido se estiver alinhado dentro das diretrizes do Plano de Comunicação, como um braço de apoio da comunicação organizacional. Outras iniciativas que foram consideradas para contar a história da comunicação no Iphan e que são relevantes na convergência de esforços para o planejamento da comunicação organizacional é a adoção do "Boletim do Patrimônio Cultural" e do "Portal do Iphan", na internet no ano de 2014, a fim de se adequar às necessidades comunicacionais presentes no contexto da sociedade da informação, e a "Política de Gestão de Pessoas" que

busca modernizar o modelo de gestão organizacional, integrando as áreas técnica e administrativa, buscando a valorização pessoal e profissional dos servidores e carregando a tarefa de desenvolver a comunicação interna do Iphan[33].

Atualmente, com 80 anos de existência, o Iphan tem buscado se aproximar dos seus públicos, ora para educar e informar, ora para saber o que pensam sobre a instituição ou, buscando estabelecer canais de diálogo a fim de que se possibilite a participação social no processo de preservação do patrimônio cultural, a comunicação é considerada como uma área estratégica por ser coadjuvante no processo de difusão de informações sobre o patrimônio cultural. A forma de gestão da comunicação desenvolvida pela área central do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional reflete também na atuação da representação desta instituição no estado do Rio Grande do Norte. Apesar de as diretrizes e as ações de comunicação, serem pensadas para a sua execução em proporções nacionais, ou seja, em todas as representações do Iphan existentes em todo o território brasileiro, existem particularidades inerentes a cada região e que se diferenciam de um lugar para outro do país, acompanhando um contexto cultural específico.

Pensando essa trajetória e os conceitos da comunicação que estão presentes na atuação de Instituições Públicas, considerando-as no contexto do Iphan no RN, foi possível identificar a comunicação institucional, como a responsável pela formatação da imagem pública e da projeção da identidade corporativa da instituição no estado do RN; a comunicação administrativa, como a responsável pela tentativa de estabilização dos fluxos organizacionais corroborando, de certa forma, na produtividade da SE do RN, influenciando os fluxos de informação formal (administrativa) existentes entre a Chefia da superintendência, a divisão administrativa e a divisão técnica; a comunicação interna, quase inexistente até a adoção da política de gestão de pessoas, como responsável pela promoção da imagem organizacional entre colaboradores e/ou colaboradores, na tentativa de buscar a integração do público interno à missão institucional, à cultura organizacional e à absorção dos valores institucionais, no entanto na SE do RN, as ações desta vertente comunicacional são realizada esporadicamente, na maioria das vezes estimulada pela área central do Iphan. Importante destacar que o que foi descrito até

[33] O Relatório de Atividades 2011 – 2014 é uma outra ferramenta de comunicação que foi publicado pelo Iphan em 2015, como forma de prestar contas de suas atividades para o público externo, onde consta informações institucionais e sobre a sua atuação no campo do patrimônio cultural – ações, números, etc. – desenvolvidos nos anos de referência do relatório. O referido documento não foi considerado durante do desenvolvimento deste trabalho, devido à necessidade de utilização das ferramentas/ações que melhor se adequassem ao referencial teórico e ao estudo de caso ora empreendido, mas não deixa de ser importante quando se refere ao planejamento de comunicação organizacional, por carregar características da vertente comunicação pública.

agora não se caracteriza como uma forma harmônica de desenvolvimento da comunicação no Iphan RN.

Já sabemos que as ações desenvolvidas pela SE do Iphan no RN são fragmentadas, pontuais, muitas vezes desenvolvidas por profissionais de outras áreas que não a de comunicação, acaba sendo resultado de orientações do setor de comunicação localizado em Brasília e acaba não tendo um olhar técnico pela falta de um profissional especializado que esteja atuando nesta região. Aliado a isso, tem-se o desafio da falta de registros dos processos comunicacionais, o que está impactando na identificação de fatores como finalidade, periodicidade e público alvo, quando da adoção de ferramentas de comunicação. Materiais informativos sem data de criação e publicação compõem o acervo das ações de comunicação na Superintendência do RN.

Buscamos entender de que forma a "Comunicação Organizacional" pode contribuir para a melhoria da gestão das vertentes comunicacionais desenvolvidas pelo Iphan no Rio Grande do Norte bem como conhecer as vertentes comunicacionais desenvolvidas até hoje, considerando as suas principais práticas e ferramentas, para partir daí, à luz da "Comunicação Organizacional"; propor ações e atividades que promovam uma comunicação integradora.

Diante do exposto no decorrer deste trabalho, foi possível balancear o que foi feito até hoje (boas iniciativas) e o que pode ser realizado a partir das diretrizes institucionais que resultem em um planejamento de comunicação organizacional para a superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte. Mas vale destacar que a comunicação desenvolvida tem muitos problemas, que influencia negativamente ao público externo, gerando comprometimento da imagem pública institucional, como resultado, por exemplo, da falta de integração interna quando surge a ausência ou a demora de emissão de informações qualificadas da Sede para a superintendência do RN poder responder solicitações da imprensa. Os funcionários acabam não vestindo a camisa da instituição devido à falta de treinamentos e capacitações que os integre à missão e aos valores institucionais, impossibilitando que assumam a identidade corporativa e a representem pela (em nome da) instituição como verdadeiros integrantes de uma equipe. O que também gera impacto na imagem institucional. Percebe-se com estes exemplos que a comunicação não pode ser pensada apenas pontualmente e direcionada à apenas um público, o interno ou o externo. O processo comunicacional é orgânico e a todo o tempo está influenciando e sendo influenciado pelo público interno ou externo, independente da vertente comunicacional adotada.

A Comunicação Governamental também faz parte deste contexto e conforme assegura Oliveira (2017), trata-se da busca pela divulgação dos acontecimentos relacionados à atuação

do governante e que sejam de interesse público, a fim de prestar contas dos seus atos. O Iphan também a realiza, já que esta vertente da comunicação está diretamente relacionada com as prioridades estipuladas pelo representante do Iphan que ocupe o cargo de chefia naquele momento. A Pública, que chega até a se confundir com a Governamental, mas como promove o acesso à cidadania, possibilita a participação social e foca no interesse público. Considerando o posicionamento de Novelli (2006), é possível compreender que a comunicação pública ocorre entre as instituições públicas e a sociedade civil a fim de promover a troca e o compartilhamento de informações que sejam de interesse público. Na SE do RN, as vertentes comunicacionais governamental e pública, são melhor identificadas quando esta representação do Iphan se posiciona com inclinação para transparência em seus trâmites administrativos, prezando pelo direito do cidadão de obter informações públicas sobre a atuação da instituição.

Para se realizar uma boa comunicação nas organizações públicas é preciso entender que esta tarefa encontra-se carregada de complexidade e que cabe pensar este campo numa perspectiva integradora das vertentes da comunicação que são desenvolvidas pela instituição, bem como a adoção de ferramentas que consigam atender as particularidades dos públicos com os quais pretende-se trabalhar. Resgatando na discussão a Comunicação Organizacional, enquanto o viés que abarca todos os aspectos das atividades comunicacionais de uma organização, seja ela pública, privada ou do terceiro setor, conforme afirma Kunsch (2003), mostra-se como a melhor forma de gerir a comunicação na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte.

Pensar a comunicação organizacional numa dada instituição, engloba todos os tipos de comunicação desenvolvida por esta. Deve ser pensada estrategicamente, de forma integradora, e precisa ser resultado de um planejamento prévio, conforme asseguram Torquato (2004) e Kunsch (2011). Neste contexto, o diagnóstico da comunicação, o reconhecimento da realidade institucional e a compreensão da cultura organizacional assume total relevância.

O início da atuação do Iphan no Rio Grande do Norte ocorreu em 1949, mas a identificação efetiva de trabalhos em comunicação só é possível a partir de material informativo de divulgação sobre a atuação do Iphan no RN, em que a representação do RN era chamada de Sub-Regional e estava vinculada à 20ª SR, situada na Paraíba (vínculo de 2005 a 2009). A maior parte dos folders e cartazes utilizados para divulgação no estado do RN era produzido pelas outras representações que geriam a atuação no RN (CE, PE, PB) e constituem-se como ferramentas relevantes no processo de resgate da memória institucional do Iphan no RN. A comunicação tinha como principal foco o de divulgar a instituição e a sua atuação para o público externo, e ainda continua sendo o principal eixo de atuação do Iphan no RN, inexistindo

esforços que sejam sistematizados no intuito de estabelecer uma política de comunicação centrada em planejamento para fomentar a atuação desta representação na região.

Os informativos produzidos informavam a sociedade sobre os trâmites dos estudos de bens culturais, contavam a história da atuação do Iphan no estado, mostrava o quantitativo dos bens salvaguardados e também divulgava eventos realizados pelo Iphan. Essas ações não eram resultado de um planejamento de comunicação, suas ações eram sazonais e visavam atender necessidades pontuais.

Pode-se perceber, até então, a ausência de um planejamento de comunicação que norteasse as práticas do Iphan no Rio Grande do Norte. O desenvolvimento de ações isoladas não era suficiente, mas o planejamento da comunicação, numa perspectiva organizacional, foi possível a partir do Mestrado Profissional, na tentativa de contemplar as vertentes comunicacionais presentes na atuação da instituição no RN, que são a institucional, a pública, a administrativa e a interna. Assim foi possível nos aproximar de uma comunicação que atendesse, dentro do possível, à realidade vivenciada pelo Iphan no RN, buscando alinhá-la às diretrizes desta autarquia. As práticas profissionais supervisionadas realizadas no Iphan no estado do RN possibilitaram pensar em produtos de comunicação que se mostram como uma trilha a ser iniciada para atender as necessidades comunicacionais nas relações com os públicos no Rio Grande do Norte, valorizando assim o seu caráter estratégico e convergindo as perspectivas comunicacionais citadas.

A proposição de ações e ferramentas que podem ser utilizadas nas diversas frentes da comunicação adotadas numa organização pública, possibilita a convergência de esforços que resultam num planejamento estratégico da comunicação organizacional. Aqui encontram-se listadas as principais ferramentas/ações de comunicação que podem ser utilizadas, são elas: o Reconhecimento da Realidade Institucional (RRI); o Planejamento de comunicação organizacional; a Análise *SWOT*; a confecção do *Mailing List*; a produção de “releases”; a confecção do *Clipping*; *Midia Training*; capacitações internas; e a presença virtual. A adoção dessas possibilidades pode contribuir para a construção de um planejamento e de uma política de comunicação organizacional assim como oportunizar formas de minimizar os danos de uma comunicação deficiente.

Como foi dito anteriormente, o presente trabalho não buscou criticar um modelo de comunicação em detrimento do outro. Procurou explicar que uma boa comunicação perpassa pelo o que Margarida Kusch chama de planejamento estratégico da comunicação organizacional, visto que a realidade da Superintendência do Iphan no RN, relatada ao longo do trabalho, mostra a necessidade de adoção de uma comunicação integradora.

Nesse sentido, as atividades profissionais desenvolvidas no âmbito do PEP/MP/IPHAN em que atividades de comunicação a fim de diagnosticar e propor ações que resolvessem ou minimizassem as questões enfrentadas pelo Iphan no estado do RN demonstraram, que podem proporcionar uma caminhada rumo ao desenvolvimento de uma comunicação que pode ser tida como a mais adequada à atuação da SE do RN, recorrendo à estratégias específicas nas áreas da comunicação administrativa, interna, institucional e pública.

Mostra-se importante enfatizar a busca por uma comunicação mais eficiente, resultante de um planejamento e que articule diretrizes institucionais com as realidades locais regionais, baseada nas práticas comunicacionais enquanto um propósito, uma perspectiva que possa ser alcançada com base em planejamento e em convergência de esforços de diversas vertentes comunicacionais. O conjunto de orientações até então discriminada no intuito de melhoria das atividades de comunicação na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte, fundamentado nas teorias de Margarida Kunsch sobre a comunicação organizacional integrada anteriormente exposta, mostra-nos um caminho que pode ser frutífero no sentido de trabalhar um planejamento de comunicação organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOZA, Janes Mara. SILVA, Marcos Rogério da. FAVERO, Hamilton Luiz. *Análise da comunicação oficial e interna no setor público*: um estudo de caso. Revista de Pós-Graduação da Faculdade Cidade Verde: 2015. PDF. Vol. 1. Nº 1.

BISPO, Raphael. *Selecionar, disputar e conservar*: práticas de comunicação social e constituição da memória nacional pelo Iphan. Revista CPC/USP. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpc/article/view/15671/17245>. Acesso: 11.07.2017.

BOONE, Louis E. KURTZ, David L. *Marketing Contemporâneo*. [tradução Roberta Schneider]. São Paulo: Cegage Learning, 2009.

BRASIL. Ato Institucional nº 4, de 7 de dezembro de 1966. *Convoca o Congresso Nacional para se reunir extraordináriamente, de 12 de dezembro de 1966 a 24 de janeiro de 1967, para discursão, votação e promulgação do projeto de Constituição apresentado pelo Presidente da República, e dá outras providências*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ait/ait-04-66.htm>. Acesso em: 02.03. 2018

_____. Ato institucional nº 5, de 13 de dezembro de 1968. *São mantidas a Constituição de 24 de janeiro de 1967 e as Constituições Estaduais; O Presidente da República poderá decretar a intervenção nos estados e municípios, sem as limitações previstas na Constituição, suspender os direitos políticos de quaisquer cidadãos pelo prazo de 10 anos e cassar mandatos eletivos federais, estaduais e municipais, e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ait/ait-05-68.htm>. Acesso em: 24.03. 2018

BRASIL, Presidência da República. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. *Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 17.03. 2018

_____. Decreto nº 2.004, de 11 de Setembro de 1996. *Dispõe sobre a comunicação social do Poder Executivo Federal.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2004.htm>. Acesso em: 19.03. 2018.

_____. Decreto nº 3.296, de 16 de Dezembro de 1999. *Dispõe sobre a comunicação social do Poder Executivo Federal.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3296.htm#art17>. Acesso em: 10.03.2018

_____. Decreto nº 4.799, de 4 de agosto de 2003. *Dispõe sobre a comunicação de governo do Poder Executivo Federal e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4799.htm>. Acesso em: 14.03.2018.

_____. Decreto nº 99.188, de 17 de março de 1990**.** *Dispõe sobre contenção de despesas na Administração Pública Federal, e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99188.htm>. Acesso em: 07.03. 2018.

_____. Presidência da República. *Decreto nº 6.555, de 8 de Setembro de 2008*. Dispõe sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/D6555.htm>. Acesso em: 20.06. 2017.

_____. Decreto nº 7.379 de 01 de dezembro de 2010. *Dá nova redação e acresce dispositivos ao Decreto nº 6.555, de 8 de setembro de 2008, que dispõe sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7379.htm#art1>. Acesso em: 25.03.2018.

BRASIL. Lei nº 6.650, de 23 de maio de 1979**.** *Dispõe sobre a criação, na Presidência da República, da Secretaria de Comunicação Social, altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, e dá outras providências*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6650.htm>. Acesso em: 04.03. 2018

**_____.** Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003. *Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.683.htm>. Acesso em: 27.03. 2018.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de Novembro de 2011. *Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.* Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 13.03. 2018

BRASIL. Ministério da Cultura – MINC. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN**.** *Edital de Seleção do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural do IPHAN* – 2015.

_____. Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - SPHAN. *Portaria nº 18/89 de 18 de dezembro 1989*. Cria o Programa de Comunicação Social da Fundação Nacional Pró-Memória. Pasta 125-A, título: Sede da 3ª SR-IPHAN. Arquivo da Superintendência do Iphan no RN.

_____. *Portaria nº 13, de 18 de janeiro de 2016*. Institui a Política de Gestão de Pessoas do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. BAE – Boletim Administrativo Eletrônico do IPHAN, nº 1144 – Edição Semanal de 05.02.2016.

_____. *Portaria nº 92, de 05 de julho de 2012*. Aprova o Regimento Interno do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/legislacao/Acesse_o_Regimento_Interno_na_integra_aqui.pdf>. Acesso em: 11 out. 2015.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República – SECOM-PR. *Instrução Normativa SECOM-PR nº 5 de 6 de Junho de 2011*. Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/publicidade/2011-in-05-conceito-de-acoes-de-comunicacao.pdf>. Acesso em: 16.12. 2018.

CASALI, Adriana Machado. *Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação*. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2004/170.htm>. Acesso em: 14.06. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública*. 3ª ed. Barueri, SP: Manole, 2012. p. 224.

COSTA, Ananda Sue Sales. Conceituação e histórico das assessorias de comunicação públicas. In:_____. *Análise das assessorias de comunicação na administração pública*. Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações. Brasília: UniCEUB/ICP, 2012.

DIAS, Welbia Carla. *Boletim SPHAN/ próMemória: um espaço de comunicação do patrimônio cultural*. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Iphan. Dissertação de Mestrado. 196f. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Disserta%2B%C2%BA%2B%C3%BAo%20Welbia%20Carla%20Dias.pdf>. Acesso em: 26.03. 2016.

FERRARETO, Elisa Kopplin. FERRARETO, Luiz Arthur. *Assessoria de Imprensa:* teoria e prática. 7º edição. São Paulo, SP: Summus, 2009. p.157.

FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. In: Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Paulo: UMESP. nº. 1. 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme... [et al]. Desvendando a cultura de uma organização. In: _____. Cultura e Poder nas organizações. São Paulo: Atlas. 1996.

FNPM (Fundação Nacional Pró-Memória). *Comunicação como devolução contínua*. Arquivo Técnico-Administrativo/ Arquivo Central do Iphan/ Seção RJ. s/d.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. [org.]. *Obtendo resultados com Relações Públicas*. 2ª ed. ver. São Paulo: Cegage Learning. 2011.

GALINDO, Daniel. Comunicação Mercadológica: Uma revisão Conceitual. In: _____. (Org.). *Comunicação Institucional e Mercadológica*: expansões conceituais e imbricações temáticas. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista. 2012.

GONÇALVES, Elisabeth Moraes; GIACOMINI-FILHO, Gino. *Comunicação organizacional:* externa, responsável, multidisciplinar. In: _____. (Org.). [recurso eletrônico]. São Caetano do Sul: USCS, 2014.

GOUTHIER, Déborah Machado. A comunicação nos caminhos do patrimônio cultural brasileiro. In:_____. *Comunicação e preservação do patrimônio cultural: a Praça Cívica de Goiânia entre afetos e estórias de jornal*. Dissertação de Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural. Rio de Janeito: PEP/MP/IPHAN. 2016.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional.* São Caetano do Sul. Difusão Editora. 2006. p. 223.

GUEDES, Maria Tarcila Ferreira. *Trajetórias do Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade (1987-2008)*. Rio de Janeiro: IPHAN/ DAF/ Copedoc, 2015. 148 p.: il.; 16x23cm. – (Série Pesquisa e Documentação do IPHAN, 7)

IPHAN. *Apresentação dos Resultados da pesquisa de satisfação e Imagem do Público Externo.* Intranet Iphan. 2014. PDF. p.124.

_____. *O Iphan e a Imprensa:* guia de orientação. Brasília, DF: Assessoria de Comunicação Iphan, 2013. p.07.

_____. *Plano de Comunicação do Iphan*. Brasília, DF: COGEDIP – DAF / Iphan. 2011. p.23.

_____. Superintendência Estadual do Iphan no Rio Grande do Norte. *Relatório da pesquisa de clima organizacional da Superintendência do Iphan no RN 2016*. Natal, RN: SE do RN. 2016. Rede Interna da Superintendência. SLIDE.

_____. UNIVERSIDADE Federal Fluminense - UFF. *Relatório da pesquisa de clima organizacional do Iphan 2014a.* Coord. Almeida, Haley Maria de Sousa (Iphan) e Prof. Figueiredo, Moacyr Amaral Domingues (UFF). Rio de Janeiro, RJ: UFF, 2014. Intranet Iphan. 2014. PDF. p.100.

_____. UNIVERSIDADE Federal Fluminense - UFF. *Relatório da pesquisa de satisfação e imagem do Iphan 2014b.* Coord. Almeida, Haley Maria de Sousa (Iphan) e Prof. Figueiredo, Moacyr Amaral Domingues (UFF). Rio de Janeiro, RJ: UFF, 2014. Intranet Iphan. 2014. PDF. p.211.

IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte. *Guia de orientações para atendimento ao público, protocolo e vestimenta na Superintendência do Iphan No Rio Grande Do Norte*. Natal, RN. 2017. 18p. Disponível em: Acervo Digital da SE do Iphan no RN.

KOTLER, P.; e KELLER, K. L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson. 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza (org.). *Comunicação pública*: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP.2012.p. 14-24.

_____. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. – Ed. rev., atual. e ampl. – São Paul: Summus. 2003.

_____. Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: _____. *Obtendo resultados com Relações Públicas*. 2ª ed. ver. São Paulo: Cegage Learning, 2011.

_____. *Relações públicas e modernidade*: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

LAGE. Guilherme Pagliara. et al. *O desenvolvimento da comunicação no setor público*. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/38/2014_38_10379.pdf>. Acesso em: 21.06. 2017.

LE GOFF, Jacques. *Memória*. In: _____. História e Memória. Campinas-SP: Editora Contexto. 1990.

LINDOSO, Celia Maria dos Santos. *Comunicação interna em uma instituição pública: o caso do INCRA*. CAMBIASSU – Edição Eletrônica: UFMA, 2011. Disponível em: <http://www.cambiassu.ufma.br/cambi_2011_1/celia.pdf>. Acesso em: 19.06. 2017.

MACEDO, Helder Alexandre Medeiros de. *Levantamento do patrimônio imaterial no Rio Grande Do Norte*. Anais do XIII Encontro Estadual de História em Guabira – PB, 2008. Disponível em: <http://anpuhpb.org/anais_xiii_eeph/textos/ST%2013%20-%20Helder%20Alexandre%20Medeiros%20de%20Macedo%20TC.PDF>. Acesso em: 10.08. 2018.

MACHADO, Jurema; BRAGA, Sylvia. *Comunicação e Cidades Patrimônio Mundial no Brasil*. Brasília: UNESCO, IPHAN. 2010.

MAFEI, Maristela. *Assessoria de Imprensa:* Como se relacionar com a mídia. 5ª Ed. 1ª reimpressão. São Paulo, SP: Contexto. 2015. p.127

MARTINUZZO, José Antonio. *Seis Questões Fundamentais da Assessoria de Imprensa Estratégica em Rede.* Rio de Janeiro, RJ: Mauad X. 2013.p. 132.

MENESCAL, Mércia. *Documento técnico contendo tabulação de pesquisa realizada e análise dos resultados obtidos, afim de compor o arquivo da Instituição e como fonte de informação.* Departamento de Articulação e Fomento. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Ministério da Cultura. 2010.

NOVELLI. Ana Lucia Coelho Romero. *O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança*. Revista ORGANICOM: 2006. PDF. Ano 3. Número 4.

OLIVEIRA, Fernanda Rocha de. *Novos olhares e antigas práticas no tombamento de centros históricos: o caso de Natal-RN*. Dissertação de Mestrado Profissional do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. 2015. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Mestrado_em_Preservacao_Dissertacao_OLIVEIRA_Fernanda_Rocha_de.pdf>. Acesso em: 18.10. 2018.

OLIVEIRA, Renata Alves Martins de. *Comunicação Pública e Governamental na prefeitura de Guaratinguetá*: Um estudo sobre o relacionamento do Serviço Municipal de Comunicação com a Mídia Radiofônica Local. Disponível em: <http://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/245/151>. Acesso em: 17.06. 2017.

PIRES, José Calixto de Souza. MACÊDO, Kátia Barbosa. *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. Rio de Janeito: RAP - Rev. Adm. Pública [online]. 2006, vol.40. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 26.06. 2017.

PORTAL do Iphan. *Comunicação*. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/273>. Acesso: 22.01 2017a.

_____. *Boletim do Patrimônio Cultural*. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/boletimEletronico>. Acesso: 20.01. 2017b.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial, comunicação institucional*: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo. Summus. 1986.

ROBBINS, Stephen P. Cultura Organizacional. In: _____. *Comportamento Organizacional*. Trad. Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002. p. 497.

SANTOS, Rodolpho Raphael de Oliveira. FERNANDES, Silvana Torquato. *O advento de uma nova comunicação governamental*: o uso das redes sociais nas prefeituras do Estado da Paraíba. Revista Temática/UFPB. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tematica/article/view/20296/11227>. Acesso em: 11.06. 2017.

SILVA, Cíntia Mayumi de Carli. *Revista do Patrimônio*: editor, autores e temas. Rio de Janeiro: CPDOC, FGV. 2010. p.185.

SIVIERO, Fernando Pascuotte. *Um mapa para outros fazeres*: Territórios educativos e patrimônio cultural. Dissertação de Mestrado Profissional do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. 2014. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/DissertacaoPEP_FernandoPascuotteSiviero.pdf>. Acesso em: 29.10. 2018.

SOUSA, Gisela Maria Santos Ferreira de. *Comunicação institucional, imagem corporativa e identidade corporativa*: a inter-relação das categorias. Revista Cambiassu/UFMA. Disponível em: <http://www.cambiassu.ufma.br/cambi_2006/gisela.pdf>. Acesso: 15.06.2017.

SPHAN (Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional). *Sistema de Comunicação Social*. Arquivo Técnico-Administrativo/ Arquivo Central do Iphan/ Seção RJ. s/d.

THOMPSON, Analucia. Campo cultural e contexto histórico: nomes do Iphan. Caderno de Estudos do PEP-MP. 9 In: MOTTA, Lia. (org.). *Um panorama do campo da preservação do Patrimônio Cultural*. Rio de Janeiro: IPHAN/DAF/Copedoc. 2015. p.144.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004. p 111.

VECCHI, Cristine Gleria. *Diagnóstico de comunicação: um estudo de caso do Instituto Federal de São Paulo*. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-0160-1.pdf>. Acesso em: 10 10. 2015.

**APÊNDICE A** – Guia de orientações para atendimento ao público, protocolo e vestimenta na Superintendência do Iphan No Rio Grande Do Norte.

# GUIA DE ORIENTAÇÕES PARA ATENDIMENTO AO PÚBLICO, PROTOCOLO E VESTIMENTA NA SUPERINTENDÊNCIA DO IPHAN NO RIO GRANDE DO NORTE

**Março de 2017**

**Rio Grande do Norte – RN**

SUMÁRIO

PARTE I

**INTRODUÇÃO.**.....03
**1 - Atendimento**.....03
**2 - Como realizar um bom atendimento**.....04
2.1 - Comunicação Verbal.....05
2.2 - Comunicação Não-Verbal.....05
2.3 - Como evitar ruídos.....05
**3 - Boas práticas para o atendimento**.....06
3.1 - Presencial.....06
3.2 - Telefônico.....07
3.3 - Via E-mail.....08
3.4 - Via Redes Sociais.....09
**4 - Recebendo reclamações e *feedbacks***.....09
**5 - Boas práticas para o atendimento na Superintendência do Iphan no RN**.....10
5.1 - Atendendo a Imprensa.....11

PARTE II

**6 - Protocolo**.....12

PARTE III

**7 - Vestimenta**.....14
**CONSIDERAÇÕES FINAIS**.....03

**REFERÊNCIAS**.....17

## INTRODUÇÃO

O GUIA de orientações para atendimento ao público, protocolo e vestimenta na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte (Iphan no RN) surgiu a partir da necessidade de partilhar informações com os servidores e funcionários terceirizados da representação do Iphan no RN acerca da importância destas questões no desenvolvimento das atividades profissionais. O objetivo deste GUIA é orientar as práticas cotidianas para que resulte numa convivência saudável entre os que convivem diariamente nas dependências da Superintendência e para a manutenção de uma imagem institucional positiva.

O termo "servidor" está sendo usado para designar o conjunto de colaboradores efetivos e/ou temporários que compõem o quadro das divisões Administrativa e Técnica da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte. A expressão "funcionários terceirizados" faz referência a colaboradores de outras instituições que prestam serviços nas dependências do Iphan no RN.

# PARTE I

## 1 - Atendimento

Forma de se comunicar com os públicos de uma Organização, seja ela pública ou privada. É dar atenção a um problema/necessidade de um usuário-cidadão a fim de resolvê-lo. Quando uma Instituição se faz representar pelos seus funcionários, várias situações de atendimento são vivenciadas, sejam elas conflituosas ou não. Dentre os principais tipos de atendimento tem-se o presencial, o telefônico, e-mail (mensagem eletrônica), redes sociais e carta.

O **atendimento presencial** é aquele realizado nas dependências de uma organização, ao público interno e/ou externo. Tem por objetivos passar informações e tirar dúvidas, explicar procedimentos, realizar triagens, orientar o local onde o usuário-cidadão deseja chegar ou, até mesmo, acompanha-lo até lá, etc.

O **atendimento telefônico**, na maioria das vezes, visa passar informações acerca de uma instituição ou do trabalho por ela desenvolvida. O principal fator que garante a qualidade da comunicação através desse veículo é a linguagem sonora. Nesse sentido é preciso ouvir atentamente, responder de maneira cordial, simples, clara e objetiva. É preciso fazer o uso correto das palavras em português (norma culta) e ter boa dicção.

No **atendimento via e-mail (mensagem eletrônica)**, deve-se iniciar com a identificação do destinatário, seguida de uma saudação. É necessário zelar pela norma culta da língua portuguesa, evitando demonstrar intimidade, pois este é um canal de comunicação corporativa, e sempre agradecendo pela atenção e/ou pelo contato, bem como identificar-se ao final da mensagem. Neste momento, como não existe o imediatismo do atendimento presencial e telefônico, o funcionário/servidor que for responder à mensagem recebida terá tempo para pensar numa resposta que esteja adequada, alinhada e submetida ao tipo de trabalho que desenvolve bem como à missão institucional.

No **atendimento via redes sociais**, apesar de ser uma maneira informal de se aproximar do usuário-cidadão, não se deve abandonar as premissas de um bom atendimento por estar respondendo uma mensagem enviada por este canal. Do mesmo modo, o **atendimento via carta** também deve ser considerado formal, visto que na era das tecnologias, um usuário-cidadão que se dispõe a escrever para uma organização se caracteriza enquanto alguém diferenciado que, mesmo não buscando a instituição pelas vias mais comumente usadas, não pode ficar sem a informação desejada.

## 2 - Como realizar um bom atendimento

Antes de dar segmento sobre como realizar um bom atendimento e assim corresponder as demandas da Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte, é preciso explicar a importância da comunicação. Trata-se da principal ferramenta para garantia de qualidade no atendimento, pois contribui para o cumprimento da Missão, e o fortalecimento da imagem Institucional e da reputação da Organização. “[...] Comunicar-se adequadamente é um desafio e uma condição para o bom relacionamento com o público, principalmente em situação de trabalho.” (PGU, pg. 13, 2017). Em atendimento ao público, a comunicação se dá de forma verbal e não-verbal. Alguns fatores considerados ruídos podem interferir no processo comunicacional, dificultando ou inutilizando-o, como poderá ser visto adiante.

2.1 - Comunicação Verbal – Pode se dar nas modalidades oral e escrita. No primeiro caso, o atendimento se dá de forma:

- Presencial: Comunicação Face a Face;
- Telefônico: Comunicação via Chamadas Telefônicas;
- Eletrônico: Comunicação via E-mail, Redes Sociais, aplicativos, etc.

No caso da comunicação verbal escrita, o atendimento acontece através da comunicação via ofícios, memorandos, cartas, informativos, entre outros. e também através das formas descritas para o atendimento eletrônico.

2.2 - Comunicação Não-Verbal – Acontece durante o processo de atendimento presencial e envolve o olhar, os gestos, as mímicas, a expressão facial etc. Essa expressão corporal pode reafirmar ou refutar aquilo que está sendo dito ao interlocutor. Pode indicar defesa ou falta de interesse, até mesmo irritação, quando o funcionário sacode os pés, responde grosseiramente, não dá atenção ao que está sendo dito, guarda documentos ou olha o computador enquanto o usuário-cidadão explica as suas necessidades. A expressão corporal pode indicar interesse do funcionário na demanda em questão, quando o mesmo olha para o rosto do usuário-cidadão e presta atenção no que está sendo dito ou nos documentos que trouxe, quando responde as perguntas feitas, quando considera as informações do usuário-cidadão relevantes e quando passa as informações sobre a sua solicitação de forma pertinente, tais como, prazos, horário de funcionamento, a busca pelas respostas de questionamentos específicos, explicação de procedimentos, entre outros.

2.3 - Como evitar ruídos – Através do reconhecimento dos elementos que complicam ou impedem o perfeito entendimento das mensagens é que se pode evitar os ruídos de comunicação, como nos exemplos a seguir:

- Informações imprecisas/incompletas;
- Falta de atenção;
- Uso de gírias, regionalismos, dificuldades em escrever;
- Problemas técnicos: telefone com ruídos, mal funcionamento dos equipamentos técnicos e do sistema de informática/protocolo, etc.;
- Questões comportamentais: Preconceito, timidez, descaso com as necessidades alheias, cortar as palavras do outro, consideração apenas do que lhe convém através da seletividade das informações, egocentrismos através da não aceitação do ponto de vista do outro, resistência ao ouvir o outro, etc.

**3 - Boas práticas para o atendimento**

O conjunto de normas institucionais que visam aperfeiçoar o atendimento realizado presencialmente, por telefone, via e-mail ou redes sociais são as características das boas práticas que devem ser observadas a fim de gerar satisfação no usuário-cidadão e consequentemente reflita positivamente na imagem institucional. Cada modalidade de atendimento requer uma postura. Pensando nisso, este GUIA apresenta essas particularidades considerando caso a caso.

3.1 - Presencial – Durante o atendimento presencial é preciso ter cuidados com a comunicação verbal e em especial com a não-verbal, pois o que está sendo dito precisa ser ratificado pela postura corporal. Nesse sentido, faz-se necessária a observação dos elementos, para um bom atendimento presencial, listados a seguir:

- Demonstre simpatia, competência e profissionalismo;
- Cuide das expressões do seu rosto, do tom da sua voz, do seu vocabulário, dos seus gestos e em especial da sua aparência (postura física, vestuário, etc.);
- Trate o usuário-cidadão pelo nome;
- Escute atentamente as demandas apresentadas;
- Esteja atento às condições físicas do usuário-cidadão, oferecendo ajuda à idosos e/ou pessoas com necessidades especiais;
- O atendente/recepcionista é a imagem da Instituição;
- Além de escutar atentamente, é preciso olhar para a pessoa que solicita o seu atendimento e demonstrar essa atenção;
- Não escreva enquanto estiver falando com o usuário-cidadão;
- Mantenha o seu ambiente de trabalho organizado, limpo e livre de fluxos comunicacionais que não sejam parte da rotina daquele lugar, por exemplo: brincadeiras, conversas paralelas pessoais ou não entre colegas da Instituição.

IMPORTANTE: Um atendimento cortês não significa prometer ao usuário-cidadão aquilo que você ou a instituição não podem cumprir.

NUNCA: Atribuir tratamento diferenciado aos usuários, com base em condições culturais, sociais, físicas, relacionamento pessoal, etc.

PROIBIDO: Uso de celular durante o atendimento.

3.2 - Telefônico – Ao atender uma ligação telefônica é preciso entender que quem está respondendo aquela chamada não é o “Fulano de Tal” e sim a Instituição, ou seja, o “Fulano de Tal” é o representante, o porta-voz da Organização. Nesse sentido, questões pessoais e

preconceitos não podem interferir no seu trabalho. Será necessário identificar o autor da chamada e o seu propósito a fim de que as informações prestadas atendam às necessidades do usuário-cidadão e aos procedimentos da Organização. É importante saber que a qualidade (boa ou ruim) do atendimento é que determinará a imagem que o usuário-cidadão terá da Instituição. O atendente é o responsável pelas informações transmitidas, por esse motivo, não deve prometer coisas que não pode cumprir. Abaixo consta uma lista de situações que devem ser observadas consideradas como boas práticas para serem adotadas durante o atendimento telefônico:

- Atender rapidamente o telefone quando ele toca, no máximo ao terceiro toque;
- Dizer o nome da organização e/ou setor, o seu nome, saudação (bom dia/tarde/noite) e perguntar com quem está falando. Pergunte em que poderá ajudar e trate sempre a pessoa pelo nome;
- Ouvir atentamente a solicitação;
- Em caso de chamada efetuada, dizer uma saudação, dizer o seu nome, o nome da Instituição e dizer que deseja falar com “Fulano de Tal”;
- Passar informações de maneira objetiva e sem pressa. Ao dar/receber *feedbacks*, ter o cuidado de não interromper o interlocutor;
- Transmitir segurança sobre informações passadas;
- Se comprometer com a resolução da demanda do usuário-cidadão;
- Evitar expressões taxativas e/ou negativas, tais como: “eu não posso”, “eu acho”, “não temos”, “não sei”, etc. e ao invés disto, utilizar a expressão “vou verificar”, isso dá a ideia de compromisso e credibilidade;
- Se precisar prestar atenção em outra situação durante a chamada, pedir ao interlocutor que aguarde por alguns instantes e ao retornar à chamada, pedir desculpas pela demora;
- Os recados precisam ser anotados e passados para a pessoa interessada, o mais rápido possível, em momento oportuno;
- Em caso de não saber informar, explicar que vai buscar os caminhos necessários para a resolução da situação em questão e pedir o contato do usuário-cidadão para retornar a chamada ou estipular um prazo estimado em minutos ou horas para que ele retorne a chamada ou que solicite a informação por e-mail específico;
- Caso não consiga as informações desejadas pelo usuário-cidadão, é preciso indicar caminhos para que a pessoa encontre as informações desejadas.
- Sempre ao término da ligação, agradeça o contato;

- Quem atende precisa ter equilíbrio emocional;
- É preciso aprender a lidar com as emoções alheias;
- Não perder a calma;
- Se a pessoa se exaltar não peça calma e não eleve o tom de voz. Mantenha a cordialidade;

LEMBRE-SE: Você é o responsável pela imagem Institucional e tudo o que fizer durante o atendimento influenciará positivamente ou negativamente no que as pessoas pensam sobre o lugar onde você trabalha.

3.3 - Via E-mail – Realizar o atendimento através do e-mail institucional aparenta ser mais fácil do que o atendimento presencial e o telefônico por evitar o contato do atendente com as emoções do interlocutor. No entanto, todo o cuidado é pouco ao responder uma mensagem. Essa ferramenta possibilita pensar com tranquilidade no conteúdo da resposta que será enviada e também fazer a correção da língua portuguesa. Abaixo constam informações que podem ser consideradas para a realização de atendimento através de e-mail:

- Responder à mensagem no máximo em 24hs;
- Inicie a mensagem identificando o destinatário e com uma saudação (bom dia/tarde/noite);
- Atente-se à grafia das palavras que serão escritas e caso tenha dúvidas sobre como escrever determinada palavra consulte um *site* especializado;
- Não use gírias e regionalismos;
- Evite a pessoalidade/intimidade;
- Seja objetivo;
- Ao finalizar a mensagem, seja cordial e identifique-se ou identifique o setor do qual está sendo enviado a mensagem.

3.4 - Via Redes Sociais – Para esta modalidade será preciso adotar as mesmas iniciativas indicadas para o atendimento por e-mail e também:

- Verificar junto à organização a necessidade de moderação de alguma mensagem pública;
- Lembrar que o perfil da rede social corporativa não é o seu. O que é dito neste ambiente permanece registrado como a postura institucional.

## 4 - Recebendo reclamações e *feedbacks*

As reclamações e os *feedbacks* são termômetros do desempenho institucional e dos seus funcionários. Se as reclamações são recorrentes, a direção precisa considerar o(s) motivo(s) e a frequência a fim de tentar identificar os fatores que o(s) corroboraram e tentar saná-los ou minimizá-los. O *feedback* pode ser reclamação, mas se difere deste por ter um caráter mais educativo. Pode ser passado a fim de alinhamento das demandas institucionais ou do desempenho do funcionário, pode servir para sinalizar algo que não esteja funcionando corretamente ou até mesmo para elogiar um bom trabalho realizado. Nem todos sabem lidar com essas duas situações, por isso é importante, nos dois casos, exercitar o ouvir.

No caso de reclamações: agir naturalmente, escutar atentamente, permanecer neutro, anotar o conteúdo da reclamação, bem como os contatos do usuário-cidadão reclamante e repassá-los para a Direção.

Quando se tratar de *feedbacks*, seja receptivo, sejam eles verbais e não-verbais, pois tratam-se de informações relevantes sobre o desempenho do funcionário no trabalho e influenciam diretamente a imagem institucional. As informações precisam ser ouvidas com atenção, tome cuidado para não interromper o interlocutor. Ao dar *feedbacks*, explique de maneira objetiva e sem pressa.

## 5 - Boas práticas para o atendimento na Superintendência do Iphan no RN

A importância do bom atendimento para a Superintendência do Iphan no RN está relacionada, principalmente, ao cumprimento da missão institucional e, em segundo momento, à manutenção de uma boa imagem institucional. Por se tratar de uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Cultura, que deve ter uma gestão transparente, não se pode negar ao usuário-cidadão as informações que sejam de domínio público.

A Lei 12.527 de 18 de Novembro de 2011, que regula o acesso às informações sobre o uso dos recursos públicos, diz que cabe a todos os órgãos públicos integrantes da administração direta, bem como as autarquias, dentre outras instituições, gerir de forma transparente a informação, propiciando amplo acesso a ela, bem como a sua divulgação e ou proteção. Em seu artigo 7º explica que, o acesso à informação de que trata esta Lei, compreende os direitos de obter orientações sobre procedimentos, informações relativas à implementação, acompanhamento e resultados das ações da instituição em questão, etc.

Os principais tipos de atendimento realizados pela Superintendência do Iphan no RN são o presencial, o telefônico, o eletrônico e via ofícios e memorandos. O profissional que atua com atendimento precisa ser competente, prestativo e cortês e nunca lançar mão da arrogância, desonestidade, impaciência, desrespeito, exibição de poder ou da imposição de normas (apesar de elas existirem, é preciso usar em primeiro lugar a empatia e focar na explicação dos tramites e prazos). Faz-se necessário ser paciente e respeitoso com as pessoas que procuram a Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte. Para realizar um bom atendimento é essencial imprimir qualidade à sua relação instituição ⟺ usuário-cidadão; conhecer bem o ambiente de trabalho, considerando a história institucional, o papel social (missão), onde pretende chegar e em especial as rotinas diárias, a saber:

- Ter sempre as informações importantes sobre o seu ambiente de trabalho à mão e atualizadas, tais como: agenda do Superintendente, dos Chefes e dos Técnicos; identificar quem está na Superintendência e quem está em trabalho externo no dia; quem está em reunião; os telefones/ramais; etc.
- Vestir a camisa da Instituição: adesão do servidor ao contexto organizacional;
- A qualidade do atendimento da Superintendência do Iphan no RN dependerá dos funcionários envolvidos no processo;
- Sempre identificar o motivo pelo qual o usuário-cidadão procura esta representação do Iphan;
- Cuidar da comunicação verbal (falada e escrita) e não-verbal;
- Evitar a disseminação de informações conflitantes;
- Atenuar a burocracia;
- Fazer uso da empatia, se colocando no lugar do outro;
- Preocupar-se com a vestimenta;
- Manter uma postura de seriedade condizente com a atividade que desenvolve, evitando brincadeiras, conversas pessoais, etc.

O SERVIÇO DE RECEPÇÃO: Precisa estar atento ao planejamento diário, ter noção das providências a serem tomadas e se desejar, sugerir possibilidades para o aumento da eficácia do trabalho.

Para qualquer modalidade do atendimento que será prestado, é preciso buscar atender as necessidades das pessoas que procuram a Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte de forma efetiva e ágil, visto que, dessa forma, será possível contribuir para o cumprimento da

Missão Institucional e para a construção de uma imagem organizacional positiva na região do RN.

## 5.1 - Atendendo a Imprensa

Segundo o manual "O Iphan e a Imprensa", as demandas das Superintendências por entrevistas ou por informações devem ser dirigidas à Assessoria de Comunicação da área central do Iphan para temas de abrangência nacional ou que estejam sendo tratados pela área central do Iphan; à Assessoria de Comunicação da Superintendência, quando existir; e, por último, ao superintendente se a representação não dispuser de uma Assessoria de Comunicação (O IPHAN E A IMPRENSA, 2013, p.2).

O manual orienta a conhecer o contexto e a forma de abordagem do tema em cada veículo, solicitar as pautas por escrito, analisar as demandas apresentadas e escolher o representante mais habilitado para respondê-la, além de assumir uma postura de segurança e precisão no trato das informações passadas. Informa também que é preciso atender com urgência as demandas da imprensa, ainda que seja para dizer que não existem informações a serem divulgadas.

Pensando o contexto do atendimento presencial, telefônico e por e-mail na Superintendência do Iphan no RN, como se deve tratar as solicitações que chegam? O atendente não tem autorização para dar entrevista à imprensa, pois contraria o manual "O Iphan e a Imprensa". Sendo assim, todas as demandas por entrevistas devem ser encaminhadas ao Superintendente e caso ele não possa atender a solicitação no momento, deve-se encaminhá-la às Chefias da Divisão Administrativa ou Técnica.

Se um repórter for até as dependências da Superintendência e solicitar o atendimento no presente momento, ou a solicitação seja feita por telefone, será preciso verificar a agenda do(a) Superintendente e, caso a agenda dele não esteja ocupada, será necessário verificar se ele(a) poderá atender à imprensa. Caso não possa atender, é preciso pedir que encaminhe a pauta via e-mail, neste caso, o atendente deverá fornecer os caminhos para tal procedimento. Pautas de entrevistas enviadas diretamente para o e-mail da Superintendência, bem como o encaminhamento dessas solicitações à assessoria de comunicação do Iphan em Brasília, devem ser analisadas pelo(a) Superintendente, e na sua falta, caberá às Chefias da Divisão Administrativa ou Técnica.

PARTE II

## 6 - Protocolo

O Protocolo é o responsável pelo recebimento e distribuição das correspondências, documentos e processos, bem como pelo seu fluxo dentro da Instituição. As rotinas de protocolo envolvem atividades que englobam desde a entrada desses documentos, passando pelo manuseio, a análise e o seu tratamento, até o cadastro no sistema.

Protocolar é um serviço que está incluído nos trâmites de atendimento, nesse sentido será necessário fazer a triagem da documentação assim que ela chega à Instituição. O procedimento de triagem é a verificação prévia de toda a documentação, considerando os trâmites institucionais a fim de identificar possíveis erros e, caso não os encontre, encaminhá-los ao setor responsável.

A superintendência do Iphan recebe documentos presencialmente e via malote para serem protocolados. Todo o procedimento é realizado pela Recepção e pela Divisão Administrativa. Na eventualidade de, o documento enviado estar em desacordo, o seu remetente precisa ser notificado. O atual sistema utilizado no Iphan para protocolar os documentos chama-se Controle de Processo e Documento - CPROD, nele são protocolados ou identificados os documentos que tramitam internamente no Iphan (entre as Superintendências e a Sede do Iphan em Brasília) e os que chegam a partir de solicitação externa (proprietários de imóveis na área tombada e eu entorno, empreendedores de parques eólicos, etc.). No entanto, existe o Sistema Eletrônico de Informações – SEI, que encontra-se em fase de implantação e tem como proposta ser mais completo que o CPROD, por concentrar, no ambiente virtual, todas as informações relacionadas aos trâmites do Iphan.

Abaixo consta um passo-a-passo para o trato com os documentos a serem protocolados na Superintendência do Iphan no Rio Grande do Norte:

- Identificar o tipo de documento: Carta, Comunicado, Despacho, Memorando, Nota Fiscal/Fatura, Nota Técnica, Notificação, Ofício, Parecer Jurídico ou Técnico, etc.
- Verificar se a demanda pode ser atendida pela Superintendência do Iphan no RN, certificando-se de qual será o setor que poderá atendê-la;
- Identificar a procedência/origem do documento;
- Identificar a data de produção do documento;
- Verificar para quem o documento está endereçado;

- Verificar o tipo de solicitação, bem como a documentação apresentada e conferir se existem anexos e se o oficio e/ou memorando está de acordo com os anexos apresentados;
- Verificar se para cada tipo de solicitação existe *check-list* de documentos e conferir se está de acordo com a documentação apresentada;
- Se houver falta de documentos na solicitação do usuário-cidadão, verificar o grau de importância do documento para atendimento da solicitação e explicar a situação ao solicitante;
- Se houver insistência do requerente em protocolar documentação incompleta, é necessário protocolar e registrar o que ficou faltando;
- Verificar se todos os documentos estão assinados;
- Informar ao usuário-cidadão sobre os trâmites, procedimentos e prazos para respostas de ofícios, memorandos, dentre outros documentos expedidos pela e para o Gabinete do Superintendente, para a Divisão Administrativa e a Divisão Técnica;
- Avisar ao usuário-cidadão se o documento solicitado não estiver pronto no prazo anteriormente estipulado, e caso não consiga o contato, deixar o recado, mas anotar as informações pertinentes ao procedimento adotado (dia / hora / receptor do recado);
- Registrar data, hora e motivo de todas as ligações recebidas e efetuadas que tenham relação com a rotina de trabalho no Iphan.

IMPORTANTE: 1 - Buscar das chefias e/ou colegas de trabalho lotados nos setores que impactam diretamente no seu trabalho, conhecer cada procedimento que demanda o protocolo de documentos, bem como o roteiro dos documentos válidos para a realização da triagem.

2 - Conhecer os principais documentos oficiais e suas funções, como por exemplo: ofício, memorando, parecer, etc.

OBS: Em casos de contingências, como problema no sistema que impossibilite a concretização do protocolo, verificar com as Chefias qual o procedimento poderá ser adotado e o prazo estimado para informar ao usuário-cidadão.

PARTE III

**7 - Vestimenta**

Trata-se de um código de vestuário, adotado em muitas organizações a fim de normatizar como os funcionários devem se vestir no ambiente de trabalho. É importante ser observado, visto que uma vestimenta equivocada utilizada no momento em que o funcionário vai exercer suas atividades profissionais pode transparecer desleixo e falta de seriedade por parte da Instituição que representa.

Nesse sentido, o Decreto 1.171 de 22 de Junho de 1994 que aprovou o código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo, na seção II, em seu artigo 15, estipula os deveres fundamentais do Servidor Público Civil do Poder Executivo e dentre eles, está o perfil de vestes no âmbito das repartições públicas, a saber: "[...] p) apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função. ". Todas as Instituições Federais estão sujeitas aos princípios e deveres estipulados por este código. Assim sendo, o que seria esta vestimenta adequada?

Pensemos hipoteticamente que um recepcionista de uma Instituição Pública decidiu ir trabalhar de bermuda, camiseta e chinelos. Seria essa a vestimenta adequada ao exercício da função a qual ele se propõe? Automaticamente, pode-se concluir que não. Entretanto, quais seriam as vestimentas adequadas?

O código de vestimenta é regulamentado por cada Organização, de acordo com a sua realidade, considerando o clima da região, o tipo de trabalho que se desempenha etc. Algumas até estipulam fardamento para determinadas funções, tais como as áreas de recepção e de serviços gerais. No que se refere a Superintendência do Iphan no RN, como não existe um código específico em vigência, este GUIA sugere que bermudas, camisetas, decotes, roupas curtas ou rasgadas, chinelos, bonés ou capuz devem ser evitadas no dia-a-dia durante o desenvolvimento das atividades nas dependências da Instituição. Para ilustrar os tipos de vestimenta que podem ser evitadas no ambiente Organizacional, foram selecionadas as figuras a seguir:














Todas as figuras foram baixadas de sites que possuem banco de imagens gratuitas.

Assim como se faz necessário prestar atenção aos procedimentos para a realização de um bom atendimento, seja ele presencial ou telefônico, e para não cometer erros durante o desenvolvimento das práticas que envolvem o protocolo, é importante observar o que vestir no ambiente de trabalho, visto que uma boa imagem institucional também é passada/reforçada através das vestes da pessoa que está representando a Organização Pública no momento do atendimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mas porque o servidor ou o funcionário terceirizado deve observar as orientações presentes neste manual? Fará alguma diferença no desempenho institucional/pessoal? Qual o seu real sentido?

O que se propõe aqui é uma reflexão da postura do profissional no desenvolvimento de suas práticas, resultem elas, direta ou indiretamente em Preservação do Patrimônio Cultural. A imagem positiva acerca de uma instituição começa nas suas dependências e o seu principal fator consiste em relações interpessoais. Fazer bem o seu trabalho, conhecer bem o papel social do Iphan, prestar um bom atendimento e se relacionar de maneira positiva com os colegas possibilita um ambiente propício a fluidez dos *feedbcks* e consequentemente, melhoria do desempenho institucional e o crescimento pessoal. O verdadeiro sentido está no exercício da empatia e do comportamento ético.

**REFERÊNCIAS**

BRASIL. ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. Coordenação-Geral de Documentação e Informação. *Manual de Procedimentos de Protocolo, Expedição e Arquivo*. Brasília: AGU, 2010. 157 p.

BRASIL. *Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994*. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/sobre/arquivos/CDIGODEETICADOSERVIDORPUBLICOFEDERAL1.pdf>. Acesso em: mar. de 2017.

BRASIL. *Lei 12.527 de 18 de Novembro de 2011*. Regulamenta o acesso às informações públicas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: abr. de 2017.

CÂMARA Municipal de São João da Boa Vista – SP. *Manual de Boas Práticas no Atendimento*. Disponível em: <http://www.saojoaodaboavista.sp.leg.br/transparencia/recursos-humanos/manual-de-boas-praticas-no-atendimento/at_download/file>. Acesso em: mar. de 2017.

CONSULTORIA, Portal Paulo Barreto. *Postura de Atendimento*. Disponível em: <http://www.paulobarretoi9consultoria.com.br/site/wp-content/uploads/2015/08/apostiladeatendimentoaocliente57084.pdf>. Acesso em: mar. de 2017.

GANHA TEMPO. Prefeitura de Barueri – SP. *Manual de Normas e Procedimentos para o Atendimento no Ganha Tempo*. Disponível em: <https://www.barueri.sp.gov.br/ganhatempo/download/manual-completo-ganha-tempo.pdf>. Acesso em: mar. de 2017.

HAEMING, Waléria Külkamp. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. *Manual de atendimento ao público* [recurso eletrônico]. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2016. Disponível em: <http://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/files/2013/03/IFSC_manual_atendimento_publico_maio_2016.pdf>. Acesso em: mar. de 2017.

IPHAN. *O Iphan e a Imprensa:* guia de orientação. Brasília, DF: Assessoria de Comunicação Iphan, 2013. 7p.

PGU, Procuradoria Geral da União. *Cartilha de Excelência no Atendimento e Boas Práticas na PGU*. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/9317064>. Acesso em: mar. de 2017.

UDESC, Universidade do Estado de Santa Catarina. *Manual de Atendimento ao Público*. Disponível em: <http://www.udesc.br/arquivos/udesc/documentos/0_43512400_1476995550.pdf>. Acesso em: mar. de 2017.

1ª Edição | 2017 | Rio Grande do Norte – RN*

**Superintendência do Iphan no RN**

Av. Duque de Caxias, nº 158, Ribeira, Natal/RN, CEP.: 59.012-200.

(84) 3211-3820 / 3211-6166 / 3201-0486

www.iphan.gov.br / iphan-rn@iphan.gov.br

*Material formulado por Lívia Magalhães de Brito, no âmbito das atividades práticas do Mestrado Profissional em Preservação do Patrimônio Cultural - PEP/MP/IPHAN, EDITAL 2015 sob supervisão de Luana Honório Cruz e revisado por Elen Barros, Emmanuela Cardoso e Ruth Fernandes.

**ANEXO I:** Plano de Comunicação do Iphan






Missão Institucional

Promover e coordenar o processo de preservação do Patrimônio Cultural Brasileiro para fortalecer identidades, garantir o direito à memória e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Visão

Instituição coordenadora da Política e do Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, capaz de identificar, produzir e difundir referências para a preservação do patrimônio cultural no plano nacional e internacional, dotada de carreira de Estado, qualificação técnica e estrutura funcional para atender as demandas da sociedade.

Brasília, 24 de fevereiro de 2011

Caros colaboradores do Iphan,

O Planejamento Estratégico (2010-2015) do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) estabelece como prioridade para o cumprimento de sua missão "articular e implementar um Plano de Comunicação e estruturar a área de comunicação do Iphan em todas as unidades".

Tendo em vista esta prioridade, o Departamento de Articulação e Fomento (DAF), sob a liderança da Coordenação Geral de Difusão e Projetos, realizou em 2010 duas pesquisas (com público interno e externo) para identificar os principais problemas relativos à comunicação institucional. A partir de seus resultados, foi elaborada esta proposta de Plano de Comunicação que apresentamos à instituição para contribuições.

O documento abrange um diagnóstico sobre a comunicação organizacional, bem como indicações de linhas de ações e produtos voltados aos públicos interno, externo e mídia, de forma a estabelecer um conjunto de iniciativas que favoreça o fluxo de informação e amplie a capacidade de diálogo entre equipes, com os parceiros do Iphan e com a sociedade em geral.

Para que este plano alcance os resultados esperados, contamos novamente com o seu apoio e aguardamos suas sugestões para o aperfeiçoamento da comunicação institucional do Iphan.

Agradecemos antecipadamente sua participação,

Equipe do Departamento de Articulação e Fomento

## Abreviações e siglas

| | |
|---|---|
| Assessoria de Comunicação Social | Ascom |
| Associação Brasileira das Cidades Históricas | ABCH |
| Associação Brasileira de Comunicação Empresarial | Aberje |
| Conselho Internacional de Monumentos e Sítios Históricos | Icomos |
| Coordenação de Difusão | Codif |
| Coordenação de Educação Patrimonial | Codep |
| Coordenação Geral de Difusão e Projetos | Cogedip |
| Coordenação Geral de Difusão e Projetos | CGDP |
| Coordenação Geral de Tecnologia da Informação | CGTI |
| Departamento de Articulação e Fomento | DAF |
| Departamento de Patrimônio Imaterial | DPI |
| Departamento de Patrimônio Material e Fiscalização | Depam |
| Departamento de Planejamento e Administração | DPA |
| Empresa Brasil de Comunicação | EBC |
| Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis | Ibama |
| Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade | ICMBio |
| Instituto de Pesquisa da ABERJE | DataABERJE |
| Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional | Iphan |

| | |
|---|---|
| Inventário Nacional de Referências Culturais | INRC |
| Ministério da Cultura | MinC |
| Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura | Unesco |
| Política Nacional do Patrimônio Cultural | PNPC |
| Secretaria de Comunicação da Presidência da República | Secom |
| Sistema Nacional do Patrimônio Cultural | SNPC |

## Sumário

Abreviações e siglas ..... 2

1. A comunicação como estratégia institucional ..... 5
   Algumas definições do campo da comunicação ..... 6

2. Plano de Comunicação do Iphan ..... 7
   2.1. Objetivos gerais ..... 7
   2.2. Objetivos específicos ..... 8
   2.3. Estratégias ..... 8

3. Diagnóstico da comunicação do Iphan ..... 9
   3.1. Pontos fortes ..... 9
   3.2. Oportunidades ..... 9
   3.3. Pontos fracos internos ..... 10
   3.4. Pontos fracos externos ..... 10
   3.5. Ameaças ..... 11
   3.6. Desafios ..... 11

4. Atividades da área de comunicação ..... 12
   Assessoria de Imprensa ..... 12
   Web ..... 12
   Marketing e Publicidade ..... 13
   Promoções, Relações Públicas e Eventos ..... 13
   Produção editorial ..... 13
   Gestão de contratos de serviços ..... 13

5. Planejamento ..... 14
   PRODUTOS ..... 15

5.1. Comunicação Interna ..... 16
   LINHAS DE AÇÃO ..... 16
   PRODUTOS ..... 17

5.2. Comunicação Externa ..... 18
   LINHAS DE AÇÃO ..... 18
   PRODUTOS ..... 20

5.3. Imprensa ..... 20
   LINHAS DE AÇÃO ..... 21
   NOVOS PRODUTOS ..... 21

6. Recomendações finais ..... 22

## 1. A comunicação como estratégia institucional

A comunicação é um campo de trabalho essencial para a efetiva difusão de informações e referências sobre a diversidade do patrimônio cultural brasileiro, e, portanto, para apoiar a sua proteção, preservação, fruição e promoção. É por meio da estruturação da árvore de comunicação que se estabelecem canais de interlocução com o público geral, de forma a compartilhar, construir e aperfeiçoar o conhecimento, sobre os bens culturais brasileiros, bem como a transmissão e a fruição desse legado.



Para cumprir este papel estratégico, a comunicação deve se articular às áreas de informação e educação. A combinação das abordagens e metodologias desses campos possibilita que indivíduos, famílias, grupos, organizações e comunidades se tornem agentes em um processo cooperativo de proteção do patrimônio cultural, em conjunto com o poder público, de acordo com o previsto na Constituição Federal de 1988.

A associação entre informação, educação e comunicação (IEC) possibilita uma relação dialógica e o reconhecimento dos saberes e do significado do patrimônio cultural. Com base em informações fidedignas, cujo acesso é um direito do cidadão, devem ser estabelecidas formas de interação com os gestores, técnicos, pesquisadores, mestres, cidadãos e organizações da sociedade civil, que ampliem a capacidade de negociação e pactuação em torno de objetivos de interesse público, de modo a dar sustentação à tomada de decisões e à transformação as condições sociais. Neste sentido, faz-se necessário desenvolver atividades baseadas nas prioridades das políticas culturais e nos princípios educacionais, e efetuar avaliações periódicas, guiadas por objetivos e metas definidos. O pleno êxito depende não só de um ambiente social, cultural, econômico e ambiental apropriado para a implementação das ações, como também do preparo institucional para o atendimento das demandas que possam surgir em consequência das atividades que envolvem equipes multidisciplinares.

Uma boa e eficiente comunicação é aquela que produz um relacionamento estável e de confiança entre aqueles que atendem essas demandas e os que são atendidos. É também aquela que potencializa a mobilização da sociedade, gera comunidades e redes cooperativas de agentes com interesses, prioridades e necessidades diversas diagnosticadas em práticas cotidianas ou em ações específicas.

Premido por circunstâncias tais como a ampla distribuição do patrimônio no território, a falta de estrutura das outras esferas de governo também responsáveis pela preservação, o aumento da necessidade de obras de infraestrutura em áreas protegidas, o acréscimo de demandas e de participação e controle social na gestão pública, entre outras questões, o Iphan se empenha em adotar estratégias que garantam a realização de seu dever constitucional – a preservação da memória e identidade do país –, em respeito à sua exitosa

trajetória institucional que detém um significativo grau de respeitabilidade.

Ao mesmo tempo, o Iphan trabalha para viabilizar e consolidar o patrimônio como um fator essencial e estratégico para o desenvolvimento sustentável do país, o que requer o fortalecimento de sua legitimidade e o alargamento de suas bases sociais.

## Algumas definições do campo da comunicação

Para definir o campo da comunicação, este Plano adota uma perspectiva complexa sustentada na teoria da chamada Escola de Palo Alto (Visser, 2007). Esta corrente define a comunicação como um sistema de produção de relacionamentos com cinco pressupostos essenciais. O primeiro é o axioma da impossibilidade da não-comunicação, segundo o qual toda interação social envolve algum tipo de comunicação. O segundo pressuposto diz respeito à existência de níveis distintos de conteúdo e de relacionamento e suas respectivas formas verbais e não-verbais na comunicação.

Em terceiro lugar, a interpretação ocorre por meio da pontuação que organiza os comportamentos dos agentes comunicadores em padrões característicos, de acordo com sua apreensão dos eventos. A interação, conforme o quarto pressuposto, pode ser classificada como simétrica, se os agentes comunicam comportamentos idênticos e competitivos, ou complementar, se os agentes comunicam comportamentos distintos e mutuamente compatíveis. Por fim, a comunicação é orientada por regras de relacionamento.

De acordo com esta teoria, os fenômenos da comunicação não devem ser vistos como eventos isolados, unidirecionais, mas sim como sistemas em que as ocorrências são, ao mesmo tempo, causa e efeito de outras ocorrências encadeadas e, em última instância, a sua própria causa.

## 2. Plano de Comunicação do Iphan

Em 73 anos de atuação, o Iphan apresenta o seu primeiro Plano de Comunicação. Tal processo é resultado da necessidade crescente de aproximação e relacionamento junto ao seu principal público de atuação, a sociedade. A instituição tem avançado nos últimos oito anos na formulação de novas abordagens sobre o patrimônio cultural, inovando na sua gestão, dentro de uma visão sistêmica. Neste sentido, o Iphan tem estimulado a participação das esferas estaduais e municipais de governo e também das organizações civis na consolidação de uma política nacional de patrimônio cultural.

Neste novo contexto, o campo da comunicação demanda planejamento apurado para melhor informar e difundir conhecimento, bem como possibilitar, de fato, a interlocução com os seus públicos, por meio da articulação de diversos meios de comunicação, além dos tradicionais.

O Plano de Comunicação busca estabelecer diretrizes, estratégias e ações de comunicação convergentes com a missão, visão e objetivos definidos no Planejamento Estratégico (2010-2015) do Iphan. Visa também orientar a reconstrução dos parâmetros de imagem institucional do Iphan, ainda demasiadamente associada ao caráter punitivo e restritivo.



Alguns termos de cunho corporativo são utilizados neste trabalho, com a finalidade de uma melhor compreensão do texto. Ao se referir à "imagem", o Plano indica o significado que da organização no imaginário do público, enquanto "identidade" é o que a organização é, faz e diz. A expressão "colaboradores" é usada nos casos em que o texto faz menção abrangente aos servidores efetivos ou cedidos, ocupantes de cargos comissionados, contratados temporários, consultores, terceirizados, estagiários e outras categorias.

### 2.1. Objetivos gerais

- Contribuir para a efetivação dos marcos legais das políticas públicas de cultura, como o Plano Nacional de Cultura, as resoluções das Conferências Nacionais de Cultura e os resultados do I Fórum Nacional do Patrimônio Cultural, realizado em 2009.
- Apoiar a consecução dos marcos programáticos do Governo Federal, Ministério da Cultura e Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.
- Democratizar as informações sobre os bens culturais, com base nos preceitos da Constituição Federal de 1988 e dos decretos nº 25 de 1937 (de instituição do Iphan) e nº 6.844 de 2009 (de reestruturação do Iphan).
- Fortalecer a consciência e a participação cidadã na preservação do patrimônio como fator determinante na construção da identidade cultural e do projeto de desenvolvimento do país.
- Contribuir para que o patrimônio cultural seja componente estratégico e transversal no

conjunto das políticas de desenvolvimento socioeconômico e tenha sua gestão efetivada de forma federativa e com base social.

### 2.2. Objetivos específicos

- Melhorar e legitimar a interação entre o Iphan e seus públicos, constituindo e ampliando fatores de compreensão da realidade e do significado do legado cultural para o futuro.
- Divulgar a missão, a visão e as iniciativas do Iphan para a sociedade e ampliar os canais de escuta.
- Qualificar a abordagem da comunicação, por meio do fomento à integração com as unidades de informação e de educação.

### 2.3. Estratégias

- Estabelecer fluxos de comunicação e uma rede de compartilhamento de informações em âmbito interno e externo à instituição.
- Inserir estratégias de comunicação na pauta de todas as ações do Iphan e aumentar a apropriação de seus resultados pela sociedade.
- Promover atividades na área de comunicação que e ampliem na divulgação das políticas nacionais de cultura e do patrimônio cultural.
- Estimular iniciativas de cooperação na área de comunicação, envolvendo o Iphan, Ministério da Cultura, Secretaria de Comunicação da Presidência da República e outras instituições governamentais; organizações da sociedade civil; e redes públicas, universitárias e educativas de rádio e televisão.
- Avançar no uso das mídias digitais, a partir do estabelecimento de uma política de comunicação adequada para as mídias telemáticas (que juntam informatização e telecomunicação).
- Marcar e ampliar a presença da instituição nas redes sociais presentes no ambiente digital, a fim de aprofundar a interatividade com a sociedade.
- Desenvolver parcerias com veículos de comunicação de massa para promoção de campanhas institucionais de preservação e promoção do patrimônio cultural.
- Fortalecer as condições operacionais e de recursos humanos da assessoria de comunicação no âmbito de toda a instituição.
- Realizar periodicamente levantamentos, enquetes, pesquisas e avaliações de indicadores de forma a retroalimentar o planejamento do trabalho de comunicação.



## 3. Diagnóstico da comunicação do Iphan

Este Plano de Comunicação é baseado no diagnóstico obtido a partir da experiência cotidiana dos profissionais de comunicação que atuam na sede do Iphan em Brasília, além da análise dos resultados colhidos pelas pesquisas realizadas com o público interno da instituição e o público externo do Sistema Nacional de Patrimônio Cultural.

O diagnóstico também considera as características principais da mudança de posicionamento institucional em curso no Iphan, conforme o seguinte quadro:

***Antigo Posicionamento***

- *Gestão centralizada, com a responsabilidade de preservação do patrimônio cultural atribuída exclusivamente ao Iphan.*
- *Foco no patrimônio material de época colonial, concentrado nas regiões nordeste e sudeste.*
- *Foco em ações voltadas ao objeto de tombamento.*
- *Foco em ações de âmbito nacional e mundial.*

***Novo Posicionamento***

- *Gestão compartilhada, com transversalidade e corresponsabilidade das instituições públicas, privadas e da sociedade.*
- *Expansão para bens imateriais, paisagem cultural e outras categorias. Abrangência nacional da política de reconhecimento e preservação.*
- *Ações voltadas ao processo de tombamento. Articulação e fomento para o desenvolvimento da cidadania.*
- *Ações realizadas com atenção e valorização das peculiaridades regionais, sem perder a dimensão nacional e mundial.*

### 3.1. Pontos fortes

- Os conteúdos produzidos pelos técnicos do Iphan são qualificados (pareceres, estudos, inventários, dossiês, etc.), e com elevado reconhecimento e interesse público, bem como potencial de divulgação.
- Os colaboradores do Iphan possuem alto conhecimento intelectual sobre o tema em que atuam. São especialistas que se caracterizam como fontes qualificadas para a mídia.
- Os temas trabalhados pelo Iphan têm forte capilaridade social, pois permeiam diferentes áreas, como história, arqueologia, cultura, economia e educação, entre outras.
- O trabalho desenvolvido pelo Iphan tem apelo junto à sociedade, uma vez que abordam a identidade, a diversidade e a memória do Brasil.
- A marca da instituição está presente em diversos produtos gráficos, espaços urbanos e internet.

### 3.2. Oportunidades

- A presença institucional em todos os estados do país possibilita que as ações de

comunicação tornem sua atuação reconhecida em escala nacional.

- É crescente o interesse da sociedade por temas relacionados ao patrimônio cultural.
- O Iphan possui parcerias com diferentes setores da sociedade (governos, universidades, organizações da sociedade civil etc.), com os quais pode cooperar na área de comunicação.
- Os temas tratados pelo Iphan atingem diferentes comunidades e áreas do conhecimento. A comunicação pode se utilizar desta diversidade para se relacionar com os diversos públicos.

### 3.3. Pontos fracos internos

- Trabalho de comunicação restrito às ações de assessoria de imprensa, descolado de uma visão estratégica e de comunicação integrada (jornalismo, publicidade e relações públicas).
- Ausência de padrões para o trânsito de informações; o que dificulta um fluxo de comunicação interno eficaz.
- Inexistência de uma cultura organizacional comunicativa entre os servidores e colaboradores.
- Insuficiência no quadro de recursos humanos da área de comunicação que não conta com servidores efetivos.
- Comunicação institucional fragmentada, já que há pouco planejamento e articulação entre as ações de comunicação do Iphan central e das superintendências e demais unidades gestoras.
- A área de comunicação não participa das discussões de planejamento das ações do Iphan.
- A área de comunicação é pouco informada das atividades realizadas pelos departamentos, pela presidência e pelos técnicos.
- Os profissionais da assessoria de comunicação têm dificuldades para levantamento de informações de interesse para a mídia junto às áreas técnicas e de documentação.
- Há frequente incompreensão por parte dos dirigentes do Iphan de que as solicitações de atendimento da imprensa têm prazos curtos e não podem ser relegadas a segundo plano, já que a oportunidade de divulgação pode ser momentânea.

### 3.4. Pontos fracos externos

- A falta de estrutura para atender as diversas demandas de comunicação inviabiliza a divulgação de todas as ações do Iphan.
- Não há procedimentos estabelecidos para gestão de risco, o que compromete a imagem do Iphan em situações de crise.
- Falta maior definição e apropriação das principais mensagens que a instituição deseja transmitir.
- É ainda pouco compreendido pela sociedade o conceito de que o patrimônio cultural é base para o desenvolvimento socioeconômico.
- A insuficiência de equipes na sede, nas superintendências e nas unidades especiais prejudica o reconhecimento do trabalho desenvolvido pela casa em âmbito nacional.
- Não há compreensão uniforme sobre a relação da área de comunicação do Iphan com a do Ministério da Cultura e de outras instituições vinculadas.

### 3.5. Ameaças

- A permanência da estrutura exígua e do sistema de trabalho atual da comunicação dificulta atendimento de qualidade às demandas apresentadas, internas e externas.
- O trabalho de comunicação está sobrecarregado devido às dificuldades para contratação para serviços de suporte (como mala-direta, clipagem, pré-impressão, impressão etc.) e de telecomunicação (telefone celular, computadores portáteis, modem para conexão à internet e outros).
- As limitações do orçamento destinado à instituição e a ausência de recursos específicos destinados à comunicação.
- O risco de mudança na prioridade da cena cultural brasileira, relegando a preservação do patrimônio cultural a um segundo plano.

### 3.6. Desafios

- Criar instâncias para atualização periódica, junto à presidência, ao Comitê Gestor e à diretoria, das ações prioritárias, das mensagens-chave, do posicionamento e da imagem que a instituição deseja transmitir ao público.
- Priorizar a formação de equipe permanente para o desenvolvimento dos trabalhos de comunicação integrada e viabilizar a lotação de servidores efetivos.
- Investir na aquisição de equipamentos indispensáveis para o trabalho de uma assessoria de comunicação, tais como netbooks, máquinas fotográficas, filmadoras, gravadores, celulares e modems.
- Criar uma cultura comunicacional, superando a visão ultrapassada da comunicação como tarefa exclusiva dos profissionais da área ou das chefias, sem o compromisso e o envolvimento do conjunto dos servidores e colaboradores do instituto.
- Investir no portal na internet como meio prioritário para a disponibilização de informações sobre patrimônio cultural à sociedade, pois é a porta de entrada para o conhecimento dos trabalhos do Iphan.
- Criar a rede de comunicadores do Iphan e um comitê gestor de informação para atuar em situações de crise.
- Investir no planejamento das ações de comunicação em todo o país, integrando os trabalhos dos jornalistas nos estados ao da Ascom em Brasília, de forma a construir uma comunicação planejada, formulada e realizada coletiva e estrategicamente.
- Melhorar e normatizar o fluxo de comunicação interno entre os diferentes níveis hierárquicos.
- Planejar estratégias de comunicação específicas aos temas, produtos e serviços do instituto.
- Instituir um processo de supervisão e avaliação das ações de comunicação.

## 4. Atividades da área de comunicação

A assessoria de comunicação do Iphan nacional é uma atribuição da Coged/p/DAF. Atualmente, estão sob a sua responsabilidade as seguintes atividades:

### Assessoria de Imprensa

- Articulação com o público interno para captação de informações brutas/técnicas e transformação em texto jornalístico, de fácil compreensão para a sociedade;
- Relacionamento com jornalistas dos meios de comunicação em geral;
- Produção diária de clipagem de notícias e análise de noticiários, com suporte de empresa contratada para este fim;
- Cobertura jornalística presencial em eventos ou ações realizadas pelo Iphan;
- Acompanhamento do presidente e diretores em ações de interesse da instituição;
- Articulação, apoio e supervisão do trabalho dos jornalistas colaboradores nas superintendências.
- Elaboração, sugestão e negociação de pautas com a mídia;
- Atualização constante de lista de e-mails de jornalistas de todo o país, por meio de contrato específico com prestadora destes serviços;
- Preparação de entrevistas e de coletivas de imprensa;
- Elaboração de manuais de redação, de relacionamento com a imprensa etc.

### Web

- Desenvolvimento do projeto de qualificação do portal, em conjunto com a migração de plataforma tecnológica de gerenciamento.
- Produção e desenvolvimento de peças e produtos online (sítios, *blogs*, perfis em redes sociais, *banners* etc.) - em conjunto com a CGTI/DPA;
- Produção, edição e atualização de textos no sítio e na intranet em parceria com as unidades;
- Supervisão da criação de sítios temáticos e peças publicitárias eletrônicas;
- Articulação com a área de Tecnologia de Informação (TI);
- Supervisão do trabalho de empresas contratadas para os serviços de web design e desenvolvimento web;
- Migração da plataforma tecnológica de gerenciamento atual para o sistema Wordpress, em conjunto com a CGTI/DPA;
- Modernização dos sistemas de navegação no portal;
- Atendimento e análise das demandas dos usuários e internautas, por meio do Fale Conosco;
- Contato com o público-alvo por meio de redes sociais;

### *Marketing* e Publicidade

- Realização de *briefing* de trabalhos demandados junto aos departamentos, acompanhando a produção e entrega do material;
- Supervisão da criação e produção, gráfica e eletrônica, de peças publicitárias, de folheteria institucional e de placas de obras e tapumes;
- Acompanhamento da produção de vídeos institucionais por produtoras contratadas;
- Contatos com fornecedores e verificação de orçamentos e da qualidade dos trabalhos encomendados;
- Supervisão da criação de campanhas institucionais por agências de publicidade.

### Promoções, Relações Públicas e Eventos

- Planejamento, assessoria e organização de eventos (peças gráficas, cerimonial, espaço, alimentação, deslocamento, etc.);
- Avaliação e definição da estrutura, equipamentos, cerimonial e protocolo;
- Normatização para realização de eventos (padronização de procedimentos e estabelecimento de terminologia, parâmetros e fluxo de trabalho);
- Planejamento de ações de relacionamento com o público-alvo;
- Levantamento de endereços dos públicos prioritários e integração de dados setoriais;
- Divulgação dos valores e as políticas da organização;
- Articulação com parceiros existentes ou potenciais, como o Ministério da Cultura, Unesco, ICMBio, prefeituras de cidades históricas e outros;
- Aperfeiçoamento dos contratos de serviços de eventos.

### Produção editorial

- Realização de diagnóstico para definição de linha editorial para a instituição;
- Produção visual das publicações, conforme padrões estabelecidos;
- Escolha e orientação sobre o material gráfico que melhor se aplique ao produto;
- Acompanhamento da execução gráfica;
- Supervisão, organização da distribuição e circulação das publicações do Iphan;
- Organização e gestão do armazenamento de publicações.

### Gestão de contratos de serviços

- Impressão gráfica;
- Pré-impressão;
- Mala-direta (*mailing*);
- Clipagem (*clipping*);
- Publicidade;
- Eventos;
- Termo de cooperação com a Secom.



## 5. Planejamento

De modo geral, a comunicação no Iphan ainda é considerada como instrumento simplesmente tático ou meramente operacional. Não há a compreensão e engajamento dos próprios dirigentes e de suas equipes no sentido de viabilizar a disseminação de uma comunicação de excelência por toda a organização. Uma das razões para que isso não aconteça é o fato da comunicação ser vista como problema exclusivo dos profissionais da área, sem compromisso dos demais colaboradores.

A superação deste obstáculo é um dos maiores desafios do Iphan na atualidade. Para tanto, algumas ações estratégicas são urgentes:

- Apresentação e reconhecimento da equipe que trabalha na área de comunicação para toda casa. Esta iniciativa resultará na aproximação entre a área e os departamentos.
- Realização de reuniões periódicas de *briefing* com a presidência e diretorias para alinhar o trabalho de comunicação à identidade corporativa, às diretrizes, às metas, ao vocabulário técnico e aos caminhos que estão sendo traçados para o futuro do Iphan;
- Criação de um comitê gestor de informação e ativação do conselho editorial, formado por colaboradores correspondentes dos quatro departamentos do Iphan (DPA, DPI,

DEPAM E DAF), para discutir procedimentos operacionais de comunicação.

- Implementação de um sistema de avaliação de resultados da área de comunicação, incluindo critérios como a comparação entre benefício obtidos com a mídia espontânea e o custo publicitário dos espaços conquistados.
- Realização de ações e campanhas internas de caráter educacional, motivacional e informativo com o objetivo de consolidar uma consciência e competência comunicativa em todas as áreas da instituição, para que o colaborador também seja um agente difusor de informações.
- Estruturação da área de jornalismo, com a contratação de jornalistas para atendimento de assessoria de imprensa na sede, superintendências e unidades especiais;
- Promoção de oficina de integração dos jornalistas do Iphan, com o objetivo de ampliar os canais de interlocução e apresentar a estratégia do Plano de Comunicação, para discussão sobre ações que tenham foco no posicionamento e na imagem da instituição.

**PRODUTOS**

- ✓ Sistema eletrônico e em rede para gestão de demandas para a área de comunicação.
- ✓ Bancos de informações e de conteúdos multimídia para uso compartilhado no trabalho de comunicação.
- ✓ Sistema de clipagem de notícias eletrônico e mala-direta de imprensa, com o suporte de empresas contratadas.
- ✓ Realização de treinamento de comunicação (*media training*) com as chefias das unidades do Iphan e, sobretudo, com presidente e diretores, para qualificá-los para o atendimento de entrevistas e outros contatos com a imprensa.
- ✓ Manual de Redação, a ser utilizado por todas as superintendências e unidades, visando elevar e padronizar a qualidade dos textos de comunicados, publicações impressas ou eletrônicas.
- ✓ Manual de comunicação digital específico que padronize a atuação do Iphan em ambientes como *blogs*, sítios eletrônicos, redes e mídias sociais e boletins etc.
- ✓ Campanhas publicitárias, por meio da contratação de agência de publicidade.
- ✓ Manual de eventos.

A complexidade e a diversidade dos assuntos tratados pelo Iphan exigem ainda que as estratégias de comunicação sejam diferenciadas para os seus distintos públicos. Por isto, este Plano de Comunicação aponta estratégias e procedimentos que devem ser aprofundados para cada um dos grupos ou mídias prioritárias, tanto no âmbito interno, dos funcionários e colaboradores, quanto no âmbito externo, da sociedade em geral e de instituições parceiras do governo, organizações não-governamentais, empresas e meio acadêmico, entre outros.

5.1. Comunicação Interna

Como revelou a pesquisa realizada junto aos colaboradores, a falta de fluxo de comunicação interna é o principal problema do Iphan. Por este motivo, as Linhas de Ação apresentadas a seguir direcionam-se para a superação deste problema.

## LINHAS DE AÇÃO

- Definir uma Política e Procedimentos Internos relacionados à Comunicação Social Integrada (tipos de demandas, prazos de atendimento, trâmites necessários, metodologia de trabalho etc.);
- Criar um canal específico da comunicação para atender e divulgar as informações de interesse por meio de um *e-mail* da área (comunicacao@iphan.gov.br), com leiaute próprio para identificação de suas mensagens. Estas mensagens devem ter fluxo livre, sem exigência de liberação pela área de TI do Iphan, pois necessitam de uma difusão ágil e independente de trâmites técnicos;
- Promover em parceria com a área de recursos humanos uma interação maior entre os funcionários, colaboradores e dirigentes da instituição por meio de encontros, oficinas, etc., como, por exemplo, um café da manhã, para estimular relações face-a-face, criativas e prazerosas que reforcem conceitos de valores, missão e visão do Iphan;
- Dinamizar a agenda comum na intranet ou um sistema integrado aos programas de correio eletrônico, de modo a informar as atividades de cada departamento, superintendências e unidades especiais, para que todos os colaboradores tenham conhecimento com antecedência dos eventos em que o Iphan atua com realizador, participante ou apoiador;
- Com o apoio do DPA, rever a eficácia dos sistemas de comunicação e analisar a implementação de novos canais como de chamadas pela internet, serviços de bate-papo e rede social, bem como instalações para a realização de teleconferências;
- Realizar oficinas de capacitação em temas de comunicação corporativa para um melhor entendimento sobre a área, por meio de encontros e campanhas internas que também trabalhem a questão da hierarquia, apontada na pesquisa interna como um impeditivo ao fluxo de comunicação;
- Criar canais permanentes de comunicação para críticas e sugestões por parte dos funcionários;
- Rever com a CGTI/DPA a certificação de segurança do portal do Iphan;
- Rever com a CGTI/DPA as restrições de acesso a páginas da internet como *blogs* e redes sociais, nas quais estão cada vez mais presentes conteúdos de interesse do Iphan;
- Priorizar o desenvolvimento da Biblioteca Virtual do Patrimônio Cultural e contribuir para a sistematização de bancos de dados e repositórios para compartilhamento dos conteúdos desenvolvidos pelos colaboradores da casa;

- Realizar enquetes, levantamentos e pesquisas periódicas sobre a satisfação dos funcionários com relação aos trabalhos, serviços e produtos oferecidos interna e externamente pela comunicação do Iphan. Esta avaliação é importante para nortear as futuras ações e o planejamento do setor.

PRODUTOS

✓ Intranet

Priorizar o desenvolvimento, já em curso, com o suporte da CGTI/DAP e de empresa contratada, de um novo leiaute e de menus de informações, tornando a intranet uma ferramenta mais interativa e atrativa;

*De acordo com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial "se as pessoas alteram seu comportamento online, uma renovação precisa ser aplicada aos espaços tradicionalmente estáticos e oficiais". O desafio é transformar a intranet em uma rede social interna, com a migração de todos os serviços para uma plataforma interativa e dinâmica de relacionamento entre os colaboradores e entre estes e a direção do Iphan .*

✓ Revista Interna

Estudar a viabilidade de produzir revista impressa com periodicidade trimestral, com foco nos funcionários. A escolha de uma revista, em vez de jornal, se deve pela profundidade e abrangência que este material possibilita;

✓ Mural

Instalar mural em cada andar da nova sede do Iphan com uma gestão compartilhada para apresentação de temas que contemplem questões administrativas, eventos, aniversários, datas comemorativas, entre outros. O foco deve ser específico para cada departamento, superintendência ou unidade especial, já que informações gerais sobre a Instituição estarão disponíveis em outros meios de comunicação interna;

✓ Material informativo

Desenvolver material informativo sobre a instituição, audiovisual ou impresso, para apresentar a história, a atuação e os programas da casa. Este material seria disponibilizado ao colaborador recente para que este tenha conhecimento sobre as atividades do Iphan e seja um multiplicador de informações corretas. O material deve ser atualizado pelo menos a cada dois anos;

✓ Campanhas específicas

Criar campanhas específicas (competência comunicativa, datas comemorativas, segurança da informação, redução de impressão, trabalho em rede etc). Motivando uma

postura mais comunicativa em face de temas de interesse interno;.

✓ Descanso de tela

Utilizar como forma de lembrete de campanhas ou de informações importantes que a casa precise divulgar internamente;

✓ Serviço de Mensagem Instantânea

Aperfeiçoar a ferramenta interna Pandion para facilitar a interação e troca de informações entre os funcionários. Para estes meios seria criado um protocolo de boas práticas;

✓ Produção de Gibi sobre o tema patrimônio

Estudar a viabilidade de produzir uma publicação infantil que seria entregue aos funcionários com filhos, para que as crianças se aproximem do trabalho realizado pelos pais, visando também despertar uma consciência sobre a importância da proteção do patrimônio cultural;

✓ Memória institucional

Compilação e registro de arquivos comunicacionais (fotos, vídeos etc), visando organizar e preservar a memória do trabalho da instituição.

## 5.2. Comunicação Externa

Como expresso no Relatório de Gestão do Iphan de 2009 (p. 27) *"é preciso perceber que o resultado final que se almeja – a preservação e valorização do patrimônio cultural – não é obtido pela atuação isolada de uma instituição, por mais importante que ela possa ser, mas pela atuação conjunta de uma infinidade de agentes das mais diversas áreas de atuação"*.

Esta junção de esforços deve se consolidar no Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, no qual a comunicação deve concentrar atenção para que o tema patrimônio seja difundido e a atuação do Iphan obtenha visibilidade. A divulgação do trabalho institucional torna possível estabelecer interação com as demais ações voltadas para os mesmos objetos e objetivos.

Seguindo a linha de público do Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, são considerados públicos externos do Iphan: sociedade, parceiros – governos, terceiro setor, empresas, meio acadêmico etc. – e imprensa. Para atingi-los, são sugeridos as seguintes linhas de ação:

### LINHAS DE AÇÃO

- Integrar e participar do planejamento das atividades culturais do Iphan para que o posicionamento e a imagem do Instituto sejam difundidos também nestas ocasiões;
- Auxiliar as atividades de visitas guiadas dos estudantes e filhos dos funcionários à sede do Iphan. A iniciativa visa aproximar a comunidade jovem local do tema patrimônio

cultural, bem como estimular o conhecimento sobre os bens da região;

- Regionalizar informação sobre patrimônio no sítio institucional. Desta forma, seria possível conhecer as informações relacionadas ao patrimônio cultural do Brasil por estado, proporcionando assim melhor atendimento aos interessados no tema, bem como fomento ao turismo histórico;
- Integrar o trabalho das assessorias de imprensa regionais de parceiros como, por exemplo, as assessorias das instituições de gestão das Políticas de Cultura e do Patrimônio Cultural, visando promover uma rede de comunicação em âmbito nacional;
- Produzir planos de divulgação específicos e continuados para os focos temáticos do Planejamento Estratégico do Iphan (2010-2015). A comunicação deve atuar mais próxima de projetos como Ciclos Econômicos, Patrimônio Rural e Naval, Rede Ferroviária, Fortes e Fortalezas, Paisagem Cultural e ações com o INRC;
- Articular campanhas de comunicação em âmbito nacional. Para que as mensagens do Iphan sejam difundidas para um grande número de pessoas, é imprescindível realizar ações publicitárias nos veículos de comunicação de massa (TV, rádio, revistas, jornais impressos, veículos especializados e portais de notícias). Sugere-se a realização de pelo menos uma campanha anual;
- Padronizar leiaute e qualidade de conteúdo em todos os materiais digitais (clipagem, comunicados, sítios e boletins eletrônicos, apresentações de palestras, etc.) e impressos (livros, cartilhas, convites, cartão de visita, publicações, camisetas e outros), conforme manual de aplicação da marca, para que estes sejam reconhecidos como um material característico do Iphan e assim reforcem sua identidade visual;
- Tornar a comunicação intrínseca a qualquer processo de trabalho, e não deixar para considerá-la somente na divulgação de eventos ou de resultados. Essa compreensão tem como base o contexto das Casas do Patrimônio que requer capacidade dialógica e postura educativa por parte dos colaboradores;
- Fortalecer o uso da internet para divulgação e interlocução, já que é o principal canal de comunicação utilizado por participantes do Sistema Nacional do Patrimônio Cultural para se informar sobre o setor;
- Apoiar a adoção das recomendações da Unesco (MACHADO, 2010) para a realização de serviços e peças de comunicação em cidades do Patrimônio Mundial no Brasil.

*As redes sociais como Orkut e Facebook são oportunidades para disseminar informações sobre patrimônio cultural, já que 78% dos que responderam à pesquisa de comunicação do Iphan acessam este tipo de canal.*

- Realizar pesquisa anual para auditoria de imagem junto aos parceiros e comunidades com relação aos trabalhos, serviços e produtos oferecidos pelo Iphan. Esta avaliação além de estratégica no campo da gestão, também é importante para nortear as futuras ações de comunicação.
- Sugerir a instalação de uma ouvidoria nacional para obter retorno sobre os trabalhos realizados pelo Iphan e/ou maior integração com a ouvidoria do MinC.
- Recomendar a instalação de central telefônica para o Iphan, pois não existe um número PABX que direcione ou informe os contatos institucionais dos departamentos e funcionários. Isso facilitaria o acesso do público externo e melhoraria o fluxo de comunicação interno. Deve ser garantida a qualidade das mensagens institucionais por telefone.

PRODUTOS

- ✓ Produzir vídeo institucional sobre a atuação do Iphan para apresentar e difundir a história e o trabalho realizado pelo Instituto em eventos, campanhas promocionais, etc.
- ✓ Reativar o boletim eletrônico do patrimônio para divulgar, por meio deste canal, as atividades do Iphan, ressaltando as iniciativas bem sucedidas para estimular futuras parcerias, mas principalmente informar sobre as atuais e futuras ações da casa. Este canal também agregaria as ações realizadas pelo Sistema Nacional do Patrimônio Cultural, ampliando-se assim seu escopo e universo.
- ✓ Garantir periodicidade definida para a Revista Patrimônio, que é um importante instrumento de imagem e de relacionamento do Iphan com parceiros, principalmente o meio acadêmico e o governo. Desenvolver o formato eletrônico do periódico.
- ✓ Produzir matérias para rádio e TV em parceria com a Empresa Brasil de Comunicação – EBC e outras rádios e televisões públicas, estatais, universitárias e comunitárias. Uma oportunidade é utilizar o serviço de Rádio Agência da EBC para disseminar gravações pelo país.
- ✓ Integrar a comunicação do Iphan em redes sociais por meio de um perfil da instituição no serviço Cultura Digital Br e outras plataformas.

## 5.3. Imprensa

Uma assessoria de imprensa estruturada possibilita um profícuo relacionamento com a mídia, que forma e direciona a opinião pública. Por isto, como descreve Margarida Kunsch (2003, p.195), "o poder da mídia é uma realidade incontestável, e as organizações, como fonte de informação, para se relacionar com o universo de públicos e a sociedade, dela não podem prescindir" .

Também é por este caminho que as organizações prestam contas de suas ações à sociedade. Como afirma Kunsch (p. 200) "são relações complexas, se considerarmos a importância, o poder e o valor do

universo da informação". Por isto, além das atividades de rotina, o relacionamento voltado à mídia deve conter estratégias e Linhas de Ação bem definidos.

LINHAS DE AÇÃO

- Com base nas demandas das superintendências, promover encontro de aproximação com a imprensa local para apresentar as ações desenvolvidas no Estado, bem como os temas trabalhados pela Instituição. Exemplo: arqueologia, chancela de paisagens culturais, registro e salvaguarda de festas e saberes populares, entre outros. A iniciativa poderia ser realizada juntamente com o evento Balaio do Patrimônio Cultural;
- Contatos estratégicos e frequentes por parte da equipe de imprensa com os principais jornalistas demandantes do Iphan, evitando basear a relação somente em *releases*. Porém, é imprescindível uma política de imparcialidade com os diferentes meios, tratando-os todos com a mesma atenção, sejam veículos grandes ou pequenos;
- Elaborar planos de ação em comunicação específicos para as grandes iniciativas, como realizado para a 34ª Sessão do Comitê Patrimônio Mundial da Unesco. Também devem ser criados sítios que contenham informações específicas sobre cada evento;
- Oferecer pautas exclusivas para jornalistas especializados da grande mídia, disponibilizando a alta gestão para entrevistas. A ação aproximará os dirigentes da mídia, como ainda os temas de interesse da casa terão veiculação nacional por meio de mídia espontânea (gratuita);
- Articular encontros informais (almoço, café, etc) entre a diretoria e editores da área de cultura de veículos importantes do cenário brasileiro, visando a estreitar o relacionamento de fonte e temas;
- Realizar conferências pela internet com blogueiros e jornalistas para tratar de temas, como planos de investimentos de longo prazo, a exemplo do PAC das Cidades Históricas;
- Promover o Concurso Aloísio Magalhães de Reportagens sobre o Patrimônio Cultural Brasileiro. A cada ano, eleger um tema e oferecer ao jornalista e veículo premiação a ser entregue em evento específico. Os melhores textos podem resultar em uma publicação.
- Realizar pesquisa anual sobre a satisfação dos principais jornalistas demandantes do Iphan sobre o retorno e qualidade do atendimento oferecido pelas fontes. Esta avaliação é importante para nortear as futuras ações da área de comunicação.

NOVOS PRODUTOS

- ✓ Agência Iphan: Meio eletrônico para distribuição de comunicados produzidos pela Ascom para a divulgação de resultados, lançamento de pesquisas e estudos, aviso de pauta, convocação para entrevistas coletivas e outros temas pertinentes.

- ✓ *Abstition Paper*: Documento produzido pela área de comunicação para evitar que conflitos internos de opiniões sobre temas polêmicos e/ou de divergentes sejam expostos à imprensa e em contato com autoridades. O documento deverá ser produzido segundo orientação do presidente.
- ✓ Sala de imprensa: Criação do espaço no sitio institucional, onde estariam disponibilizados fotos, videos, comunicados e contatos da assessoria de imprensa.
- ✓ *Kit* imprensa: Com material informativo para distribuir aos veículos de comunicação em coletivas, eventos, reuniões, entrevistas etc.
- ✓ Guia de relacionamento com a Imprensa: caderno com normas e orientações para o atendimento de pedidos de informação da mídia.
- ✓ Artigos assinados pelo presidente, diretores e profissionais do Iphan, a serem negociados para publicação na grande imprensa. Fomento para elaboração de artigos por parte dos parceiros.
- ✓ Capacitação de jornalistas, por meio da promoção de seminários nacionais. *O* tema patrimônio cultural tem expandido seu conceito e uma capacitação que explique as peculiaridades sobre bem material, imaterial, paisagem urbana, tombamento, instruções normativas etc., faria com que o jornalista despertasse para assunto, divulgando-o corretamente para a sociedade com mais frequência e mais eficiência.

## 6. Recomendações finais

A implementação do Plano de Comunicação requer o desenvolvimento de projetos especificos para tratar dos seguintes temas:

- ✓ Qualificação do Portal do Iphan;
- ✓ Planejamento detalhado de ações e cronograma;
- ✓ Qualificação da agenda institucional de eventos;
- ✓ Política de produção, distribuição e circulação de publicações.

## REFERÊNCIAS


BARONNI, Claudia P. **Planejamento estratégico da comunicação em uma nova empresa.** Universidade de São Paulo - Curso de Pós-Graduação "Lato-Sensu" - Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, 2002.

BOLTAZAR, Evando F. **Plano de comunicação interna do Sicoob Central.** Faculdade Estácio de Sá de Vitória - Curso de Graduação em Comunicação Social. Vitória, 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUEDES, Gilberto e MOREIRA, Henrique. O sucesso estratégico depende da comunicação. in: **Revista UNIVERSITAS ARQUITETURA E COMUNICAÇÃO SOCIAL**, Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Número 1-2, Jan/Dez 2008, p. 69-76.

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

PASSOS, Aline M. **Plano de comunicação interna Brascobra Center.** Faculdade Estácio de Sá de Vitória - Curso de Graduação em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda. Vitória, 2007.

SMITH, R. D. Strategic Planning for Public Relations. Lawrence Erlbaum Associates, 2002; in: **Planejamento estratégico em comunicação organizacional**; MOREIRA, Henrique.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus 1998.

VISSER, Max. System Dynamics and Group Facilitation: contributions from communication theory. in: **System Dynamics Review,** Vol. 23, No. 4, (Winter 2007), p. 453–463. Published online in Wiley InterScience: www.interscience.wiley.com.

WEAVER, Warren; SHANNON, Claude Elwood. **The Mathematical Theory of Communication**. Chicago: University of Illinois Press, 1963.

MACHADO, Jurema e BRAGA, Sylvia. **Comunicação e Cidades Patrimônio Mundial no Brasil**. Brasília: UNESCO, Iphan, 2010.


## DOCUMENTOS


Relatório de Gestão do Iphan 2009

Capacitação em Planejamento e Gestão Estratégica – Iphan


## INTERNET


Site Institucional do Iphan: www.iphan.gov.br

**Mix de Comunicação.** Disponível em: http://www.brandme.com.br/mix-comunicacao/. Acesso em: 22 de set. 2010

**Site ou Portal.** Disponível em: http://webinsider.uol.com.br/2005/04/18/site-ou-portal/. Acesso em: 13 de out.2010

**Plano de Comunicação da Rhodia.** Disponível em: http://www.scribd.com/doc/7327237/Plano-de-Comunicacao-da-Rhodia-1985. Acesso em 22 de set. 2010

**Manual de Assessoria de Imprensa.** Disponível em: http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf. Acesso em: 30 de set. 2010

ABERJE

**Como Transformar sua intranet num eficiente Portal Corporativo.** Disponível em: http://www.aberje.com.br/servicos_cursos_detalhes.asp?id=118. Acesso em: 13/10/10

**Pesquisa - Comunicação Coorporativa nas Organizações.** Disponível em: http://issuu.com/aberjeldocs/comunica__o_corporativa_nas_organiza__es?mode=embed&documentId=090213145019-1be6f2e4521e4527a7cb52950ac5caad&layout=grey. Acesso em 01 de out. 2010

**Pesquisa - Comunicação Interna 2007.** Disponível em:http://www.aberje.com.br/pesquisa/pesquisa_Com_Interna_2007.pdf. Acesso em: 23 de out. 2010.

**Curso - Comunicação Interna estratégica.** Disponível em: http://www.aberje.com.br/servicos_cursos_detalhes.asp?id=155. Acesso em: 23 de out. 2010.

**Plano de comunicação.** Disponível em: http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_18187-3_41097-View_429,00.html. Acesso em: 20 de set. 2010

**Comunicação Integrada, como entregar?** Disponível em: http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=369&ID_COLUNISTA=49. Acesso em: 20 de set. 2010

**A comunicação deve ir além da intenção.** Disponível em: http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=366&ID_COLUNISTA=29. Acesso em: 20 de set. 2010

**Planejamento Estratégico.** Disponível em: http://www.quorumbrasil.com/PlanejamentoEstrategico/Planejamento-Estrategico.asp. Acesso em 28 de set. 2010

**Pesquisa especifica em comunicação.** Disponível em: http://www.quorumbrasil.com/Pesquisa-De-Eficacia-De-Comunicacao/Pesquisa-De-Eficacia-De-Comunicacao.asp. Acesso em 28 de set. 2010

**A imagem das organizações nas redes sociais.** Disponível em: http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo16.php. Acesso em: 13 de outubro 2010

**Plano de Comunicação.** Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Plano_de_comunica%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 22 de set. 2010

**Plano de Comunicação para uma ONG.** Disponível em: http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/aiesec-como-pensar-um-plano-de-comunicacao-para-uma-ong/29177/. Acesso em: 22 de set. 2010

**Normas ABNT.** http://www.leffa.pro.br/textos/abnt.htm#5.1 Acesso em: 30 de set. 2010