

Programa de Modernização de Museus Paulistas

Plano de Comunicação Institucional para Museus de Pequeno Porte



Programa de Modernização de Museus Paulistas

Plano de Comunicação Institucional para Museus de Pequeno Porte

2012



REALIZAÇÃO:

 **ACAMPORTINARI**
ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE CULTURA

SISEM
Sistema Estadual de Museus
de São Paulo


**GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO**
Secretaria da Cultura

Apresentações

O Sistema Estadual de Museus (SISEM-SP), coordenado pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM) da Secretaria de Estado da Cultura, tem como objetivos principais apoiar tecnicamente os museus do estado de São Paulo e promover a articulação e a cooperação entre eles. Com a realização de um conjunto de ações diversificadas – assistências técnicas, exposições itinerantes, oficinas e cursos de capacitação – o SISEM-SP busca valorizar, qualificar e fortalecer as instituições museológicas paulistas.

O Programa de Modernização de Museus Paulistas é realizado pelo SISEM-SP em parceria com a organização social de cultura ACAM Portinari. Em 2012, o Programa voltou-se à área de comunicação dos museus, identificando situações e elaborando diagnósticos de forma a planejar diretrizes para potencializar a comunicação institucional. Nessa etapa, o Programa atuou junto às 19 instituições museológicas da Baixada Santista, as quais se integraram ativamente no processo, sob a liderança das representantes regionais do SISEM-SP na região.

O Programa apresenta dois produtos principais: 1) elaboração de um **Plano de Comunicação Institucional para Museus de Pequeno Porte**, contemplando a qualificação e a quantificação dos processos comunicacionais no contexto dos museus paulistas; e 2) desenvolvimento de material impresso para divulgação do conjunto dos museus da Baixada Santista. Com esses resultados, esperamos oferecer orientações estruturantes para os museus paulistas tratarem sua área de comunicação institucional, contribuindo para a valorização da cultura e a ampliação do acesso aos museus do estado.

Renata Motta

Diretora do Grupo Técnico de Coordenação
Sistema Estadual de Museus – SISEM-SP

A ACAM Portinari – Associação Cultural de Apoio ao Museu Casa de Portinari – Organização Social de Cultura, parceira da Secretaria de Estado da Cultura na gestão dos museus estaduais do interior e no apoio ao SISEM-SP – Sistema Estadual de Museus nas ações voltadas ao desenvolvimento e fortalecimento dos museus paulistas, sente-se honrada em ser parceira no Programa de Modernização de Museus Paulistas na elaboração do presente **Plano de Comunicação Institucional para Museus de Pequeno Porte**, por acreditar que uma das principais ferramentas para o trabalho dos museus está no adequado planejamento de sua gestão, que poderá garantir a realização de ações de caráter técnico, administrativo e operacional visando à preservação e difusão do patrimônio cultural abrigado nessas instituições, contribuindo ainda com a mudança de paradigmas para a profissionalização e institucionalização dos museus paulistas.

Angelica Fabbri

Diretora Executiva da ACAM Portinari – Associação Cultural de Apoio ao
Museu Casa de Portinari – Organização Social de Cultura

Dezembro de 2012

Sumário

I.	Introdução	4
	Considerações iniciais	5
	Contextualização	6
	Diagnóstico sintético	7
	Planejar = antecipar, prever, preparar para a ação	8
	Por que planejar a comunicação?	9
II.	Plano de Comunicação Institucional para Museus de Pequeno Porte	10
	O que é um Plano de Comunicação?	11
	Desafios	12
	Estratégias orientadoras	13
	Públicos	14
	Ações propostas	15
	Matrizes de Planejamento	27
	Matriz de Cobertura – públicos <i>versus</i> ações	28
	Matriz de Frequência – ações <i>versus</i> tempo	29
	Matriz de Responsabilidade	30
	Verba necessária	31
	Avaliação e controle	32

I. Introdução



Considerações iniciais

Os museus no Brasil e no mundo vivem um momento favorável, são reconhecidos como instituições geradoras de resultados sociais e econômicos, existindo uma forte movimentação no sentido de ressignificá-los como agentes sociais comprometidos com o estímulo a processos críticos mediante ações educativas e fruição cultural, em sintonia com as demandas da sociedade contemporânea.

Na dimensão econômica podemos destacar a participação dos museus como geradores de fluxos turísticos, atuando na cadeia produtiva necessária para atender as diversas necessidades relacionadas aos públicos atraídos pelo lazer e pelo turismo.

Diante desse cenário positivo as instituições museológicas precisam se capacitar para atender as demandas sociais, aproximando-se da população e revelando suas funções relacionadas à educação e à democratização da cultura. Nesse sentido, os museus devem entender que esse processo passa pela especialização da gestão, aproveitando esta fase positiva para adotar um posicionamento voltado à profissionalização da gestão cultural como fator decisivo para dar sustentabilidade ao setor, potencializando o fazer e a fruição cultural.

Este documento procura oferecer subsídios para que museus de pequeno porte contem com orientações

estruturantes para tratar sua área de comunicação institucional. São orientações de caráter essencialmente prático, respaldadas pela conceituação teórica encontrada nas áreas de comunicação, *marketing* e administração e pela experimentação diária junto a museus de pequeno porte localizados no estado de São Paulo.

Contextualização

O SISEM-SP em sua parceria com a ACAM Portinari no Programa de Modernização de Museus Paulistas tem como objetivo oferecer assessoria técnica para os museus do estado de São Paulo, visando à qualificação e ao aperfeiçoamento dos serviços culturais oferecidos e buscando promover o desenvolvimento e o fortalecimento institucionais.

Nesse sentido, o SISEM-SP pauta sua atuação pelas premissas de parceria e responsabilidade compartilhada. As ações previstas para cada local e região são concebidas levando-se em conta o contexto, as demandas e as potencialidades locais, para viabilizar as ações pactuadas.

Este documento é fruto de uma ação dirigida para a área de comunicação dos museus de pequeno porte, onde a identificação de situações e a elaboração de diagnósticos permitiram planejar diretrizes orientadoras para potencialização da comunicação.

Este modelo de Plano foi elaborado tendo como base a prática diária dessas instituições públicas ou privadas, espalhadas por todo o estado, as quais compartilham as mesmas problemáticas relacionadas às dinâmicas de sua comunicação institucional.

Diagnóstico sintético

Os museus situados no estado de São Paulo apresentam uma riqueza temática relacionada às tipologias museológicas que surpreende por sua atratividade. Existem museus históricos, de arte, de ciências e biográficos, enfim, uma diversidade que revela possibilidades e potencialidades.

Os pequenos museus públicos ou privados são maioria entre as 415 instituições identificadas pelo SISEM-SP, distribuídas por 190 municípios paulistas. A parceria entre o SISEM-SP e a ACAM Portinari vem realizando diversas ações direcionadas a esses museus nos últimos 4 anos, que vêm identificando problemáticas comuns a todos. Destacamos que além da falta de recursos, é a falta de informações relacionadas à gestão que aflige tais instituições. Partindo dessa constatação, a parceria identificou as áreas internas que, mediante interferências pontuais, poderiam gerar resultados na especialização operacional dessas instituições.

Diagnosticou-se que a área de comunicação institucional poderia facilmente otimizar a *performance* das instituições pela transferência de informações propondo interferências de fácil aplicação.

Diante desse diagnóstico preliminar apresentado pela parceria entre o SISEM-SP e a ACAM Portinari, a

consultoria de comunicação empregou metodologia própria para avaliar uma amostra de museus que permitisse, mediante o entendimento de suas necessidades, a elaboração de diretrizes orientadoras organizadas como modelo para um “Plano de Comunicação Institucional” aplicado em instituições museológicas de pequeno porte, identificando as interferências adequadas no sentido de propor às instituições ações que agregassem qualidade ao processo.

Planejar = antecipar, prever, preparar para a ação

A especialização da gestão de equipamentos culturais passa pela adoção do planejamento como ferramenta de controle de seus processos. O planejamento é uma ferramenta de gestão prevista na teoria geral da administração que foi apropriada de forma irrestrita pelas áreas da comunicação, em especial pela área de relações públicas, que idealmente deveria ser a área responsável por definir e implementar o sistema de mediações entre a instituição e seus públicos – a comunicação institucional.

É importante informar que o relações-públicas é o profissional preparado para assumir a função de gestor da comunicação em instituições culturais, por ser preparado para fazer a mediação de ideias, opiniões, atitudes e comportamentos promovendo a negociação, o consenso, a harmonização entre a instituição e seus públicos. No entanto, sabemos que na prática das instituições culturais de pequeno porte a presença desse profissional não é comum. Na falta do profissional de comunicação a gestão deve elege, orientar e capacitar participantes de sua equipe para assumirem a responsabilidade pela criação e implementação de ações de comunicação institucional. Nossa proposta, com a elaboração deste documento, é oferecer a essas instituições carentes da presença do profissional da área, orientações que

agreguem valor a seus perfis comunicacionais.

O ato de se planejar é um processo administrativo que vem antes da execução de qualquer atividade, como forma de assegurar a mais produtiva relação entre investimentos e resultados, considerando como investimentos não apenas recursos financeiros, mas também recursos de tempo, de pessoal e econômicos no geral. Portanto, planejar é otimizar os recursos financeiros e econômicos em função das metas traçadas pelos gestores para a *performance* da instituição.

Orientar a gestão de forma planejada vale tanto para grandes organizações como para as pequenas, especialmente para as pequenas, onde a limitação de recursos obriga o gestor competente a tomar decisões de forma planejada. Caso contrário, o risco associado à tomada de uma decisão errada pode significar um prejuízo de recursos irremediável.

“...o planejamento é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente...”
Philip Kotler

Por que planejar a comunicação?

A comunicação não pode ser pensada sem a adoção do planejamento como ferramenta de gestão, pois, como vimos, a decisão de se investir de forma errada pode provocar até mesmo o estrangulamento das atividades relacionadas à comunicação.

Se o gestor decide, por exemplo, investir grande parte de sua verba confeccionando material de comunicação para um evento pontual, sem planejamento, pode estar perdendo recursos em uma ação que se encerra no fim do evento – e este pode durar apenas um dia ou uma semana –, em detrimento de outras ações que poderiam servir para divulgar eventos com maior regularidade, dentro de uma sistematização de canais de comunicação que divulguem periodicamente todas as atividades da instituição. É claro que o ideal é termos verbas para preparar uma ação especial para eventos pontuais, mas se a instituição enfrentar uma situação de limitação orçamentária isso nos obrigará a escolher com segurança onde investir de forma a obter maior *recall*.*

* *Recalls* são os índices de retorno relacionados a uma ação de comunicação. Para as instituições museológicas o *recall* pode ser medido pelos números de visitação em suas atividades, mas é importante lembrar que o objetivo da comunicação é a informação e não exclusivamente a geração de visitas, pois estas são influenciadas por outras variáveis, como acesso financeiro, horários de funcionamento e a atratividade da ação proposta.

II. Plano de Comunicação Institucional para Museus de Pequeno Porte



O que é um Plano de Comunicação?

Como produto do planejamento temos um documento chamado Plano de Comunicação, que contempla a qualificação e quantificação das orientações pensadas pelo gestor ou equipe gestora que embasará as interferências nos processos comunicacionais da instituição durante certo período. Pode ser de médio prazo (1 ano) ou de longo prazo (5 anos), caso em que se torna Planejamento Estratégico.

A prioridade no Plano de Comunicação é a identificação dos públicos contemplados nas ações da instituição, definindo-os como públicos *internos* ou *externos*. O atendimento com excelência das demandas desses públicos é a razão de ser de toda instituição museológica.

No Plano de Comunicação devemos encontrar todas as informações necessárias à implementação das ações propostas, as respostas para todas as variáveis envolvidas: O quê? Por quê? Para quem? Como? Quando? Quanto?

A adoção do planejamento é um diferencial no intuito de capacitar a gestão para a tomada de decisões acertadas em relação às práticas comunicacionais, e, por mais simplificado que seja o Plano, é imperativo sistematizar a área de comunicação de acordo com essa metodologia.

Importante também é entender que todo planejamento deve ser pensado com *avaliação* e *controle* periódicos de sua implementação. O Plano de Comunicação deve, portanto, ser um documento dinâmico, cíclico, suscetível de readaptações periódicas, o que vai garantir sua assertividade como ferramenta que agrega resultados para a gestão das organizações.

A adoção do planejamento como ferramenta de gestão não deve ser tratada como atividade pontual, mas sim tornar-se um conceito orientador de um estilo de gestão que vê na atividade de “planejar antes de decidir” um diferencial em busca da excelência.

Desafios

- Harmonizar a instituição com seus diversos públicos, tanto internos quanto externos, pela adoção de ações nas quais a comunicação flua em mão dupla, possibilitando a identificação das demandas de todos os públicos envolvidos e respondendo de forma ética e transparente a esses anseios.
- Oferecer um modelo de prática de comunicação eficaz para museus de pequeno porte baseado no planejamento integrado da comunicação.



Estratégias orientadoras

1. Adoção do modelo de comunicação integrada como orientação para implementação das ações

É importante entender que a comunicação deve ser exercida de forma integrada. Todas as ações que divulguem a instituição devem ser pensadas em conjunto, assegurando a construção de uma imagem positiva com base na homogeneidade das mensagens emitidas. A comunicação também deve funcionar sempre de forma integrada com todos os departamentos/equipes do museu, e o profissional de comunicação deve acompanhar diretamente todas as decisões da instituição, assegurando o controle sobre o fluxo de comunicação museu/comunidade.

2. Identificação do modelo de comunicação baseado preferencialmente em canais de comunicação de mão dupla

A participação é a essência da comunicação, e o profissional de comunicação comprometido com as demandas sociais sempre deve propiciar formas de manifestação para seus públicos. Existe, hoje, acesso fácil a inúmeras soluções tecnológicas que permitem o estabelecimento de canais com fluxo de comunicação em mão dupla. Especialmente em organizações como

os museus, que têm em sua essência a participação social, é prioritário exercitar essa forma de comunicação.

3. Compreensão da emissão de mensagem baseada na análise particular do receptor e no controle de ruídos, identificando canal e linguagens ideais para atingir o objetivo da comunicação

É preciso orientar-se pela identificação detalhada de quem é o público da instituição e de suas atividades, assegurando que o esforço de comunicação esteja corretamente dirigido ao seu público alvo, em uma mensagem com linguagem adequada para o repertório desse público, divulgada por um canal que o atinja efetivamente.

Públicos

A comunicação institucional sempre foi implementada considerando-se os públicos aos quais as ações se destinam. Definimos público interno e externo em função da relação dos indivíduos com a instituição:

Público interno abrange os envolvidos na operação da instituição: seus funcionários, terceiros, conselheiros, enfim, todos os indivíduos que pertencem à estrutura organizacional.

Público externo são todos os outros grupos que se relacionam com a instituição sem pertencerem à sua estrutura organizacional, participando de suas atividades ou suprindo suas necessidades de informações, produtos e serviços.

É importante mapearmos os públicos de interesse de uma instituição para a organização de suas ações, mas, nos últimos tempos, as grandes transformações na sociedade – como a globalização e as inovações tecnológicas – contribuíram para um enfraquecimento dos conceitos de público *interno* e *externo*. Muitas vezes, o mesmo grupo de indivíduos exerce influências internas e externas na instituição, mas a manutenção desses conceitos é necessária para a implementação de um Plano de Comunicação Institucional.

Alguns exemplos de públicos para instituições museológicas de pequeno porte:

PÚBLICO INTERNO	<ul style="list-style-type: none">▪ Administração superior▪ Funcionários fixos e com contratos temporários▪ Funcionários das outras instâncias públicas/privadas pertencentes à estrutura organizacional do museu▪ Funcionários terceirizados que operam na instituição▪ Funcionários que trabalham em suas residências, de forma autônoma▪ Conselho administrativo
PÚBLICO EXTERNO	<ul style="list-style-type: none">▪ Comunidades relacionadas diretamente às unidades (entorno)▪ Autoridades municipais, estaduais e federais▪ Escolas, universidades▪ Imprensa▪ Formadores de opinião relacionados à área de atuação da instituição▪ Instituições, associações e outros órgãos técnicos nacionais e internacionais relacionados à Museologia (ICOM, COREM, IBRAM etc.)▪ Consumidores de produtos turísticos do estado de São Paulo e do Brasil▪ Secretarias do Esporte, Lazer e Turismo e da Educação▪ <i>Trade</i> turístico▪ Museus▪ Departamentos de <i>marketing</i> da iniciativa privada (patrocinadores)▪ Fornecedores de produtos e serviços▪ Familiares de funcionários

Ações propostas

As ações organizadas a seguir são básicas para se estruturar a comunicação dos museus. Elas buscam atender com ações de simples implementação as demandas sociais em relação às instituições museológicas de pequeno porte.

Essas ações foram identificadas no dia a dia de pequenos museus que conseguem manter um relacionamento dialógico com seus públicos mediante organização planejada de sua comunicação.

1. Identidade visual

Toda instituição tem na logotipia sua identificação visual diante de seus públicos e da sociedade. Podemos dizer que no logotipo reconhecemos uma instituição, assim como em uma foto 3x4 reconhecemos os indivíduos.

Portanto, como ação estruturante para a especialização da comunicação é preciso dedicar muita atenção à logotipia. Isso abrange a utilização do *design*, para revelar a missão institucional, e os cuidados com as formas de utilização do logotipo em diversos tipos de suporte, tanto nas características de sua aplicação (tamanhos e cores), quanto na sua relação proporcional com outros logotipos que possam ser aplicados juntos.

Design – o logotipo sempre deve ser a materialização de um conceito através de uma imagem. Logotipos são ferramentas de comunicação que reforçam a presença institucional quando seu *design* revela a identidade organizacional. É comum identificarmos em um ótimo logotipo a simplificação de traços e a redução de cores (“menos é mais”), tornando a marca uma imagem de fácil assimilação como identidade visual reveladora da missão institucional.

Aplicabilidade – é muito comum encontramos em instituições de diversas áreas logotipos criativos, mas com péssima aplicabilidade. Isso acontece quando o logotipo se apresenta muito bem em grandes formatos, mas perde totalmente a definição ao ser aplicado em pequenos formatos – como na aplicação em lápis/caneta. Outro problema de aplicabilidade ocorre na utilização de cores e imagens na criação do logotipo: a imagem pode perder totalmente sua definição quando em suportes que tenham limitações de recursos – como aplicação serigráfica ou aplicações em p&b.

Ainda no campo da aplicabilidade precisamos atentar para a aplicação do logotipo da instituição junto a outros logotipos – de correalizadores de ações ou atividades, ou de parceiros, apoiadores e patrocinadores. A forma de aplicação compartilhada de diversas marcas deve adotar a precedência de

importância de cada marca na realização da ação. É muito comum vermos a marca de um simples apoiador obter mais visibilidade que a da instituição realizadora – falha em comunicação visual que deve ser percebida e identificada. É preciso impor regras para a aplicação de logotipos, reforçando a imagem da instituição como realizadora, tendo primazia de exibição diante de outras marcas.

Recomendações

- Adotar uma logotipia de fácil leitura.
- Conservar facilidade de leitura tanto em pequenas como em grandes aplicações – evitar corpo da letra muito pequeno, que impeça a leitura em pequenos formatos.
- Deve aceitar aplicação com fidelidade em qualquer tipo de suporte. Evitar a utilização de fotos e imagens com muita retícula. Preferir imagens em traço, utilizando poucas cores, para proporcionar reprodução fácil e barata.
- Quando aplicada junto a outras marcas, considerar a importância da instituição diante da ação, para definir a proporção de aplicação diante das outras marcas.

2. Banco de imagens – fotos e vídeos

Vivemos em uma sociedade imagética – imagens, mais que nunca, valem mais que mil palavras. Nos museus podemos afirmar que o estímulo à visitação sempre necessitou de fotos que revelassem de forma adequada os ambientes que o visitante encontraria na visita, aplicadas em seus materiais de divulgação.

Agora, as imagens tornaram-se muito mais importantes. As mídias digitais potencializam a capacidade de comunicação das instituições, mas exigem fotos e vídeos de qualidade como diferencial para divulgação dos museus. Assim, é fundamental a manutenção de um banco de imagens com fotos que representem com qualidade a instituição e que possam ser utilizadas de diversas formas em suporte digital, eletrônico ou impresso.

Quanto aos vídeos, inegavelmente são um forte diferencial de estímulo à visitação. Segundo pesquisa feita pelo Google em 2011 e aplicada nos Estados Unidos,* mas que pode ser perfeitamente relacionada ao comportamento da sociedade brasileira, os vídeos *online* são utilizados por 89% das pessoas na escolha de destinos de lazer (turismo). A relevância do vídeo *online* para atingir o público jovem é determinante na efetivação da comunicação – afinal, esse público está crescendo em um ambiente no qual a experiência *online* sobrepõe-se ao uso da televisão.

* Fonte: Google/OTX, Traveler's Road to Decision 2011, US, July 2011
www.thinkwithgoogle.com/insights

Recomendações

- Dependendo da verba disponível, priorizar fotos. Estas devem ser feitas por profissionais capacitados para bem apresentar a instituição mediante composições elaboradas e imagens bem definidas.
- Fotografar peças e ambientes representativos do acervo.
- Preparar um banco de imagens digitais com no mínimo dez fotos (alta qualidade de composição e iluminação) captadas em 300 dpi (alta resolução), o que permitirá sua utilização satisfatória em diversos tipos e tamanhos de suportes.
- Utilizar essas imagens em todo o material de divulgação e distribuí-las para a imprensa ou outros destinatários quando necessário.
- Havendo disponibilidade de verba, investir na produção de vídeo que bem apresente o museu e que possa ser disponibilizado *online* em redes de compartilhamento como o YouTube, ou postado no *site* do museu ou em outros *sites* que ofereçam esse recurso. Para linguagem de internet sugerimos vídeos de apresentação com edição máxima de 3 minutos.
- Considerar que a despeito da popularização de recursos tecnológicos, a produção de vídeos de qualidade exige a captação de ótimas imagens e uma edição adequada. O público brasileiro tem um padrão de exigência alto em relação ao produto

vídeo, em função da alta qualidade da televisão brasileira. Assim, embora a produção de vídeo seja muito acessível hoje em dia nos aspectos de tecnologia de captação e exibição, é fundamental contratar uma equipe de profissionais que dominem essa linguagem para que o resultado tenha qualidade.

- Excelente recurso de divulgação é o *tour* virtual, que oferece a experiência *online* de visita aos ambientes dos museus. Esse recurso também já está facilmente acessível em termos de custo, mas exige que o museu tenha um *site* para o arquivo que fica disponível *online*.

3. Textos de apresentação – *press releases*

É fundamental manter sempre atualizados e disponíveis os textos de apresentação da instituição. Esses textos, os chamados *releases*, devem ser bem trabalhados de forma a comunicar com clareza e objetividade todas as informações necessárias para incentivar a visita ao museu, servindo como base para demandas originadas na imprensa ou para quaisquer outras necessidades de apresentação da instituição.

O ideal é que o museu tenha em sua estrutura operacional um assessor de imprensa ou uma empresa fornecedora desse serviço. Como esse recurso não é comum nos museus de pequeno porte,

recomendaremos algumas providências no tratamento dos *releases*, as quais podem ser adotadas pela equipe operacional para otimizar a comunicação nos textos institucionais.

Recomendações

- Utilizar basicamente estes tópicos nos textos: apresentação da instituição e do acervo (tipologia do museu, tema e diferenciais, mantenedores); informações para visita (localização, horários, marcação de visitas, recursos para acessibilidade, outras facilidades); serviço educativo (ações e programas oferecidos à comunidade).
- Manter textos validados periodicamente por todos os responsáveis pela instituição. As informações mudam diariamente, e temos de manter os *releases* de apresentação da instituição sempre atualizados.
- Associar os textos ao acervo de fotos, oferecendo informações mais completas ao distribuir o *release* acompanhado de imagens devidamente legendadas.
- Formatar o texto utilizando fontes de fácil leitura (por exemplo: Arial corpo 12 com espaçamento de 1½).

4. *Folder* de apresentação

O *folder* funciona como um cartão de visitas institucional, é o recurso mais utilizado na apresentação dos museus para seus visitantes e também em diversas outras situações nas quais um material impresso se faz necessário.

Um *folder* considerado ferramenta de comunicação eficiente reúne logotipia, textos e fotos de qualidade, tratados por um profissional que domine a criação para a comunicação impressa com competências relacionadas ao *design* gráfico ou à publicidade.

A produção de *folders* não é uma ação de baixo custo, eles precisam ser impressos em quantidade para que atinjam uma boa cobertura de distribuição, e exigem a contratação de um fornecedor capacitado para sua criação. Nos museus de pequeno porte frequentemente essas necessidades esbarram nas limitações de verba – nesse caso, a alternativa está na busca de parceiros que possam contribuir com recursos financeiros em troca da inserção de seu logotipo no impresso, na qualidade de apoiadores.

Recomendações

- O conteúdo merece mais cuidado que a forma. É preciso utilizar textos claros e objetivos, fotos

ilustrativas e logotipia bem aplicada, organizados em um *layout* adequado. Um conteúdo de qualidade aplicado em uma simples lâmina frente e verso já promove de maneira eficaz a comunicação institucional.

- Considerando os fluxos turísticos externos crescentes, é interessante produzirmos materiais traduzidos para o inglês e o espanhol de forma separada – um *folder* para cada um dos idiomas. Antes da popularização das impressões digitais em pequenas quantidades, era comum a produção de material bilíngue, em função do alto custo para se imprimir *folders* para cada um dos idiomas, o que gera uma competição pelo uso dos espaços do *folder* que não favorece a informação em nenhum dos idiomas contemplados. Com as possibilidades atuais podemos abandonar essa prática e partir para a impressão de *folders* exclusivos para cada um dos idiomas. Devemos orientar o *designer* responsável por essa criação a produzir uma peça que permita a impressão digital de pequenas quantidades.
- É preciso sistematizar a distribuição do material para quem está realmente interessado, eliminando o desperdício. Manter os *folders* em lugar de fácil acesso, na recepção do museu, favorecendo sua distribuição aos interessados.

5. Comunicação digital

A forma de comunicação entre indivíduos e organizações sofreu uma mudança de paradigma com o advento da internet. Essa grande transformação foi impulsionada por diversos fatores relacionados às oportunidades oferecidas pela tecnologia, mas, sem dúvida, os determinantes são relacionados à agilidade no estabelecimento da comunicação e ao conceito de comunicação em rede, onde todo indivíduo, além de receptor, tem a possibilidade de exercer o papel de emissor de mensagens.

Nenhuma organização – seja pública ou privada – pode ficar à margem desse processo. E os museus, considerado seu papel social, têm de se dedicar a compreender e adotar essas novas tecnologias de comunicação, como meios para se aproximarem de seus públicos.

As novas tecnologias democratizam o acesso à comunicação. É importante destacar que a verba necessária para se ter uma presença digital é substancialmente inferior ao montante envolvido nas formas de comunicação tradicionais. Mas a comunicação digital exige uma dedicação constante, que possibilite a criação de um ambiente de comunicação dinâmico, objetivo e interativo. As

instituições que adotam as ferramentas de comunicação digital devem, portanto, se preparar para ter pessoas com rotinas diárias de dedicação às ferramentas digitais. Essas ferramentas devem ser 'alimentadas' com informações periodicamente, e os responsáveis por elas devem estar atentos a todas as interações efetuadas nesses ambientes por seus públicos.

Outra questão de total relevância quando falamos de comunicação digital é a disposição das instituições para tratar sua comunicação de forma transparente, estando preparadas para ouvir e se posicionar diante de conflitos e questionamentos que possam aparecer no momento em que o museu se abre para a *web*. É muito importante a instituição entender que no ambiente digital o problema não é a divulgação, pela internet, de uma situação desfavorável, uma crítica. Nesse ambiente, o problema fundamental surge quando o museu não estabelece um diálogo em casos desfavoráveis. Muitas vezes a exposição de fragilidades de forma construtiva não chega a enfraquecer a imagem da instituição. Pelo contrário, nas dinâmicas digitais as críticas tratadas de forma dialógica podem contribuir para o fortalecimento da imagem institucional relacionada à transparência e à prática de comunicação participativa com seus públicos.

Tratar assim a comunicação digital é determinante para se construir uma imagem positiva da instituição. Afinal, nada é mais desmotivador do que percebermos a utilização de ferramentas digitais apenas com o sentido de 'chegar na frente' em termos de tecnologia, sem o preparo e compromisso com as boas práticas que norteiam a comunicação via internet.

Diversas ferramentas digitais podem potencializar a comunicação institucional dos museus. Mas, seguindo o conceito orientador deste documento – oferecer alternativas viáveis aos museus de pequeno porte –, indicaremos estes três recursos para construção da presença digital:

- *Site* institucional;
- Rede social de relacionamento Facebook;
- *E-mail* de divulgação das atividades da instituição.

5.1. *Site* institucional

Ter um *site* na internet é a forma mais usual de se ter presença digital. Existem *sites* com diversos recursos disponíveis aos internautas, exigindo uma verba expressiva para sua produção, mas isso não é necessário para se construir uma presença digital. Os

pequenos museus podem ter um *site* que comunique com qualidade baseando-se até mesmo em *templates* (modelos) disponíveis gratuitamente na internet.

Recomendações

- Apesar da facilidade na utilização de *templates* disponíveis na internet, é fundamental a colaboração de um profissional especialista na implantação de *sites*. Ele deverá personalizar o *template* com a identidade visual do museu, e terá de otimizar seu reconhecimento mediante ferramentas de busca como Google e Bing, responsáveis por garantir a visibilidade do *site* na internet.
- É preciso fazer um *site* de fácil navegação, com possibilidade de atualizações constantes por meio de Notícias, Galeria de Fotos, Agenda, Programação etc. Isso vai gerar interesse, de modo que o internauta volte outras vezes para se informar sobre as atividades do museu.
- Esqueça os efeitos, o internauta busca informações de fácil acesso. A utilização de muitos recursos gráficos só torna o *site* mais pesado, sem favorecer a proposta gráfica nem a disseminação das informações.
- Organizar o *site* em torno de conteúdo. Por exemplo: Quem somos (apresentação institucional); Acervo; Visitação (local, horários, regras, agendamento); Programação; Fale Conosco (*e-mail* e telefone).
- Reunir os textos relativos aos conteúdos e preparar uma redação bem objetiva e relevante. (Textos extensos não são compatíveis com a linguagem digital.)
- Utilizar as melhores fotos disponíveis na construção do *site*. Imagens são um grande diferencial gerador de visitas na instituição.
- Criar um *site* aberto para compartilhamento nas redes sociais, o que vai possibilitar ampla divulgação dos seus conteúdos.
- Para publicar seu *site* na internet, escolher um provedor conhecido no mercado. Prefira empresas bem conhecidas, que, mesmo sendo grandes, podem oferecer pacotes de hospedagem com preços excelentes para pequenas instituições, mas que, por serem grandes, dispõem de uma tecnologia muito mais acessível e segura para hospedagem.

5.2. Rede social de relacionamentos – Facebook

As redes sociais são das ferramentas digitais a que mais provocou a revolução na comunicação, dando voz a todos através do ambiente digital e formatando opiniões *online* e *offline*.

Existem muitas redes sociais, atingindo várias áreas de interesse dos internautas, mas, para a realidade dos museus de pequeno porte, hoje é preciso dar atenção especial ao Facebook. Dizemos 'hoje' porque o mundo digital está em constante transformação – em médio prazo, é possível que outra rede social venha ocupar o espaço conquistado pelo Facebook, mas fundamental é ter a convicção de que o Facebook pode passar, mas a comunicação através das redes sociais veio para ficar.

A presença institucional no Facebook é ferramenta eficaz de comunicação com diversos públicos. Mas adotar a comunicação nas redes sociais é uma ação que requer dedicação diária para atualização de conteúdos por meio das postagens e disposição para interagir constantemente com as mensagens recebidas. Se essa condição não for obedecida, recomendamos deixar de lado ações nas redes sociais para seu Plano de Comunicação Institucional, pois uma

página sem atualização no mínimo semanal e sem respostas imediatas às colocações do público desconstrói uma presença digital, ao invés de construí-la.

Recomendações

- Segundo os termos de serviço do Facebook não se pode criar um 'perfil pessoal' para empresas ou instituições públicas e privadas. É preciso criar uma *fanpage*, cujo formato já busca atender as necessidades desse tipo de público.
- A *fanpage* permite a customização da página utilizando-se as abas: é possível a colocação de informações específicas do museu, eventos, fotos, vídeos etc.
- Os textos postados no Facebook podem transitar entre as mensagens institucionais e uma linguagem mais coloquial, que é a forma mais usual de comunicação nas redes sociais. Mas é preciso respeitar sempre as orientações gramaticais.
- É fundamental recorrer ao uso de boas imagens nas postagens. Comprovadamente postagens com boas imagens são mais motivadoras para a leitura e também para o compartilhamento.
- O Facebook exige uma participação dinâmica. Para que a página crie uma comunidade ao seu redor (mediante o recurso 'curtir') é preciso divulgar

assuntos interessantes para o perfil do público que 'curte' a página. Esses assuntos não precisam ser exclusivamente relacionados à temática do museu, mas a adoção de uma linha editorial para as postagens permite relacionar assuntos afins que devem gerar 'novidades diárias e diversas'. Alguns exemplos: Museologia em geral, artes, cultura e outros temas relacionados à tipologia da instituição. Uma vez definida essa linha editorial, quase que diariamente poderemos encontrar de forma *online* e *offline* assuntos de interesse do público para as postagens, fazendo dessa diversidade de informações compartilhadas uma forma de fortalecer a presença digital da instituição através das redes sociais.

- Mais importante que 'curtir' é 'compartilhar'. No Facebook muitos administradores das páginas preocupam-se apenas em conseguir um grande número de pessoas que 'curtam' a página. Isso é importante, pois precisamos construir uma audiência que permita a circulação das informações postadas. Mas, depois de se estabelecer uma audiência cativa é preciso buscar compartilhamentos – a forma mais eficaz de distribuição de conteúdos nas redes sociais.
- Buscar compartilhamento é 'experimentar', entre os diversos assuntos presentes na linha editorial, quais

deles geraram um resultado melhor, permitindo identificar 'como' e 'quando' esse resultado surgiu.

5.3. *E-mail* de divulgação

Essa é uma excelente ferramenta de divulgação das atividades da instituição. Quando utilizada com critério, pode gerar ótimos retornos. O critério é necessário porque os *e-mails* de divulgação não envolvem altos custos e por esse motivo são utilizados sem planejamento – excesso de emissão de mensagens ou divulgação de informações de maneira desorganizada, o que provoca insatisfação no receptor. A comunicação por *e-mails* utilizada sem planejamento pode não significar prejuízo financeiro, mas certamente implica prejuízo para a imagem da instituição que se apropria dos *e-mails* de seus públicos de forma irresponsável.

Para estabelecer esse canal de comunicação é fundamental a coleta organizada de endereços eletrônicos de visitantes ou de outros públicos de interesse da instituição. Essas informações devem periodicamente ser manuseadas para formação das *mailing-lists* que servirão de base para a emissão das mensagens

Recomendações

- Sistematizar a coleta de endereços eletrônicos com posterior organização dos nomes em *mailing-lists* nomeadas por categorias: Visitantes, Imprensa, Autoridades municipais, Autoridades estaduais, Fornecedores etc.
- Garantir a atualização periódica das *mailing-lists*.
- Criar *e-mails* com *layouts* motivadores da leitura e de fácil compreensão, com textos claros e objetivos.
- Dar especial atenção à escolha do texto que ocupará o campo 'Assunto'. O primeiro olhar do receptor para a mensagem deve criar uma comunicação direta, que motive a abertura da mensagem.
- Não enviar *e-mails* em demasia. A decisão pelo envio baseia-se na relevância da mensagem a ser divulgada.
- Recorrer às ferramentas de envio de *e-mails* disponíveis no mercado para garantir uma taxa positiva de abertura das mensagens. *E-mails* enviados diretamente pelos programas instalados no sistema operacional dos computadores sofrem restrições que comprometem a recepção da mensagem. É preciso recorrer a programas profissionais para resolver essa questão. Esses programas têm custos bem acessíveis e oferecem,

além do envio seguro, relatórios de recepção que permitem o monitoramento dos motivos que fizeram a mensagem ser aberta ou não.

- É preciso estar consciente de que uma *mailing-list* bem organizada e sempre à mão é uma das melhores e mais baratas formas de comunicação disponíveis para a instituição.

6. Jornal Mural – comunicação interna

O esforço de comunicação só é completo quando o público interno também recebe atenção. Observamos em diversos tipos de organizações – grandes ou pequenas – ações de comunicação muito bem estruturadas para atingir os públicos externos e totalmente negligentes com as equipes internas. Assim, o fato novo gerado dentro da estrutura organizacional chega antes à mídia que ao público interno.

Situações como essa provocam distanciamento e não favorecem o sentimento de orgulho em pertencer à instituição. O sentimento positivo de pertencimento é um dos fatores que mais contribuem para a formação de equipes motivadas, portanto é prioritário manter sempre bem informadas as equipes envolvidas na

operação diária do museu. É preciso divulgar não apenas os fatos relacionados às rotinas de trabalho, mas todas as informações relevantes para as práticas da instituição.

Para atender essa necessidade, o Jornal Mural é recurso dos mais simples, mas muito eficiente. Se for utilizado de acordo com suas especificações técnicas, pode manter aberto um excelente canal de comunicação com o público interno.

Existem murais nos mais diversos suportes, dos mais elaborados ao tradicional 'feltro verde'. Um suporte criativo ajuda, mas o conteúdo e a forma de exibição é que são determinantes para atingir os objetivos de comunicação propostos para a ferramenta.

Recomendações

- A escolha do local para fixação do Jornal Mural é essencial para que ele gere bons resultados. É preciso observar os locais onde os colaboradores da instituição se reúnem, como espaços de lazer e descanso nos horários de expediente ou locais de parada habitual – espaço para o café ou para refeições. Esses são os espaços ideais para se fixar o Mural.
- O local precisa ser bem iluminado e ter espaço suficiente para que as pessoas possam parar por alguns minutos e ler as mensagens.

- Apesar de fisicamente o Mural parecer um quadro de avisos, não deve ser tratado como ele: no quadro só cabem informações relacionadas à comunicação administrativa. O Mural pode até expor alguma informação desse tipo, mas a maior parte de seu conteúdo deve contemplar notícias (novidades) de interesse dos colaboradores, relacionadas às realizações da instituição e a outros assuntos de interesse profissional e pessoal.
- O Jornal Mural é bem recebido quando as matérias fixadas são substituídas periodicamente – uma matéria nunca deve ser exibida por mais de 30 dias. Se possível, tire ou acrescente informações em períodos menores, como forma de gerar novos interesses.
- É indicado para diagramação das matérias com textos por assunto, com máximo de 1.700 caracteres, em letras corpo 15 com espaçamento duplo.
- O Jornal Mural deve usar e abusar de imagens, ilustrando as matérias ou comunicando por si mesmas. As imagens atraem a atenção e introduzem a leitura dos assuntos em seu entorno.
- Fundamental para o Jornal Mural é a participação dos colaboradores da instituição. Mas essas colaborações devem ser organizadas mediante

planejamento, e os assuntos, apesar de livres, devem receber tratamento visual elaborado e ter conteúdo adequado à proposta da ferramenta.

- É preciso manter atualizada a sinalização de acesso no entorno do museu. Além de sua função indicativa, as placas divulgam a presença da instituição para aqueles que não a conhecem.

7. Sinalização local e no entorno - comunicação visual

A sinalização para identificação do museu deve ser pensada *in loco* e também no entorno, facilitando a identificação do local e de seus acessos.

Com base na identidade visual adotada pelo projeto expográfico, a sinalização do local deve identificar os fluxos receptivos e também as questões relacionadas a segurança e acessibilidade segundo as normas legais vigentes.

Recomendações

- As placas de identificação colocadas nos espaços do museu devem seguir o mesmo partido gráfico adotado pela expografia, criando harmonia entre as diversas formas de comunicação presentes no ambiente.
- Junto à entrada recomendamos a colocação de placa com logomarca, horários de funcionamento e telefone para contato.

Matrizes de Planejamento

Ao planejar a comunicação, primeiramente definimos as ações que atingirão nossos públicos. Depois disso, é preciso responder a estas questões:

- As ações são destinadas a um público específico ou atingirão todos eles?
- Quando essas ações devem ser implementadas para que a comunicação tenha eficácia?
- Quem se responsabilizará por sua implementação?
- Qual a verba necessária para sua implementação?

As respostas a essas questões compõem as informações que devem estar presentes no Plano de Comunicação. Acreditamos que sua organização em planilhas (que chamamos de matrizes) é a forma mais simples de apresentar essas informações.

Neste documento essas matrizes são apresentadas de forma simulada. Aparecem como um recurso para a organização de informações que poderá ser adotado pelos museus que se propuserem a tratar a comunicação de forma planejada, mediante a produção de um Plano de Comunicação Institucional.

Matriz de Cobertura - públicos *versus* ações

PÚBLICOS	Identidade visual	Fotos	Vídeos	Textos de apresentação	Folder de apresentação	Site	Redes sociais	E-mail de divulgação	Mural	Sinalização
Interno	●	●	●	●		●	●		●	●
Comunidade do Entorno	●	●	●	●	●	●	●			●
Visitantes	●	●	●	●	●	●	●	●		●
Autoridades	●	●	●	●	●	●				
Escolas	●	●	●	●	●	●	●	●		
Imprensa	●	●	●	●		●	●			
Formadores de opinião	●	●	●	●	●	●	●	●		
Instituições da Museologia	●	●	●	●	●	●	●	●		
Patrocinadores	●	●	●	●	●	●		●		
Fornecedores	●	●	●	●	●	●		●		

Matriz de Frequência - ações *versus* tempo

Nesta matriz dividimos as ações em:

Estruturantes: são base para execução de outras ações e devem ser pensadas como projetos, isto é, com começo, meio e fim. O término da ação equivale à entrega do produto previsto.

Rotina: são ações que devem ser pensadas como processos, isto é, com aplicação constante. São atividades de sustentação da comunicação diária da instituição.

AÇÕES ESTRUTURANTES	DETALHAMENTO	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
identidade visual	adequação de logotipia												
fotos	produção de fotos												
vídeos	produção de vídeos												
textos de apresentação	produção de textos												
folder de apresentação	produção de <i>folder</i>												
site	produção de site												
sinalização	adequação de sinalização												
AÇÕES DE ROTINA													
site	manutenção e alimentação												
redes sociais	manutenção e alimentação												
e-mail de divulgação	periodicidade mensal*	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
mural	periodicidade mensal*	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

* dia do mês previsto para divulgação do material.

Matriz de Responsabilidade

AÇÕES	DETALHAMENTO OPERACIONAL	RESPONSABILIDADE	PRAZO ENTREGA/EXECUÇÃO
identidade visual	identificação resumida das características técnicas necessárias para que o profissional responsável pela produção possa pactuar com o gestor a entrega do produto da ação	colaborador 1	31/03/2013
fotos		colaborador 2	30/06/2013
vídeos		colaborador 2	31/12/2013
textos apresentação		colaborador 1	31/03/2013
folder apresentação		colaborador 1	30/09/2013
site		colaborador 2	31/10/2013
sinalização		colaborador 2	30/06/2013
site		colaborador 2	rotina
redes sociais		colaborador 2	rotina
e-mail divulgação		colaborador 1	dia 10 do mês vigente
mural		colaborador 1	dia 25 do mês vigente

Verba necessária

AÇÕES	VERBA/PERÍODO (Ano)*	OBSERVAÇÕES
identidade visual	R\$ 1.000,00	<p>Observar informações relevantes para entender como será utilizada a verba necessária para implementação da ação, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ forma e prazos para pagamento ▪ possibilidade de patrocínios, identificando valores ▪ regime de contratação do fornecedor ▪ informações para entender a definição dos valores ▪ outras informações
fotos	R\$ 500,00	
vídeos	R\$ 2.000,00	
textos apresentação	R\$ 1.000,00	
folder apresentação	R\$ 500,00	
site	R\$ 2.000,00	
sinalização	R\$ 1.000,00	
site	R\$ 500,00	
redes sociais	R\$ 2.000,00	
e-mail divulgação	R\$ 1.000,00	
mural	R\$ 500,00	
TOTAL	R\$ 12.000,00	

* valores ilustrativos.

Avaliação e controle

Quando decidimos tratar a comunicação com planejamento, adotando o Plano de Comunicação como ferramenta de gestão da comunicação institucional, devemos ter a convicção de que ele é dinâmico, cíclico, suscetível de readaptações periódicas, o que vai garantir sua assertividade diante das necessidades da instituição.

Avaliar significa monitorarmos constantemente o desempenho das ações propostas para atingir a comunicação com o público alvo. Conseguimos avaliar mediante a obtenção de relatórios de desempenho. Para os museus, esses relatórios podem reunir os números relacionados à visitação em suas exposições, ao acesso a seus espaços digitais e à presença em atividades realizadas no local. Os relatórios também constituem excelente forma de avaliação do desempenho, se incluírem as opiniões de membros da equipe em relação aos objetivos alcançados com o Plano e também ouvirem a opinião do público visitante sobre o que pensa das ações realizadas para divulgar as atividades da instituição, através de pesquisas de satisfação.

Controle significa o acompanhamento de todas as fases de implementação das ações previstas, identificando progressos em relação aos objetivos propostos e adotando interferências corretivas para os eventuais desvios.

Resumidamente, Avaliar e Controlar o Plano de Comunicação envolve:

- Obter informações quantitativas e qualitativas que são os insumos necessários para seu gerenciamento;
- Comparar as informações com expectativas/objetivos planejados;
- Quando identificados desvios, implementar ações corretivas para impedi-los – replanejamento/realocação de recursos.

Indicamos como dinâmica participativa de Avaliação e Controle a previsão de reuniões periódicas (trimestrais) que possam monitorar seu desempenho. Se necessário, podemos nessas reuniões replanejar o instituído mediante redimensionamento de recursos físicos e econômicos, cancelamento e complementação de ações, ou ainda pela inserção de novas demandas, objetivando controle dos resultados globais almejados com sua adoção.

Importante também é entender o ato de planejamento como um processo cíclico, em que o alcance das metas propostas pelo Plano é ponto de chegada em relação ao que foi proposto e ponto de partida para a concepção de novos objetivos, para o próximo período.

Pensando e praticando a comunicação desta forma – planejamento, participação, integração e transparência – o gestor vivenciará um deslocamento do museu em direção à profissionalização, tendo como objetivo a realização do papel social reservado às instituições museológicas.

REALIZAÇÃO:

 **ACAMPORINARI**
ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE CULTURA

SISEM
Sistema Estadual de Museus
de São Paulo


GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO
Secretaria da Cultura