

## Comunicação Organizacional materializada em museus de Porto Alegre/RS <sup>1</sup>

Nicole Sberse Morás<sup>2</sup>

Rudimar Baldissera<sup>3</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS

### Resumo

Sob o prisma da Comunicação Organizacional, dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009), no presente artigo temos o objetivo de apresentar a comunicação materializada em museus de Porto Alegre. Para isso acionamos pesquisa realizada por Morás (2019), que realizou entrevistas com profissionais de 12 organizações museológicas. Os resultados indicam que, por um lado, as possibilidades de comunicação e relacionamento com os públicos são amplas e, por outro lado, a comunicação tende a ainda se restringir a processos informativos e de publicidade, especialmente pela falta de recursos e de outras condições para realização. Entre as principais práticas materializadas estão a comunicação *online* por *site* e mídias sociais, a realização de exposições e as atividades de assessoria de imprensa.

### Palavras-chave

Comunicação organizacional; museu; práticas comunicacionais.

### Introdução

Os museus são as organizações que assumiram, ao longo do tempo, o papel relativo aos processos de coletar e organizar objetos e, dessa forma, caracterizaram-se por serem organizações do tipo *táxis*, ou seja, surgem com finalidades previamente estabelecidas e têm propósitos explícitos e específicos (URIBE, 2007). E, mais do que isso, os museus contam e recontam histórias sobre determinadas realidades, de modo que podem ser consideradas produtoras de sentido (WEICK, 1995). Em consonância, conforme Borges (2011, p. 48), além de lugar de memória, o museu também se apresenta como “lugar de interpretação, produção/ordenação de sentidos, um espaço de entrelaçamento tensionado de diversas memórias (dos objetos, da sua ressignificação, da comunicabilidade, das muitas formações discursivas e imaginário-ideológicas)”.

Como produtoras de sentido, as organizações museológicas assumem papel de atores sociais que, pela comunicação, fazem circular informações e conhecimento, além de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Discursos, Identidades e Relações de Poder, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Mestre em Comunicação e Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Jornalista na Universidade do Vale do Taquari – Univates e sócia na Dsemini Branding.

<sup>3</sup> Doutor em Comunicação. Mestre em Comunicação/Semiótica. Professor e pesquisador da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Apoio CAPES. Bolsista Produtividade do CNPq. Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – GCCOP – [www.ufrgs.br/gccop](http://www.ufrgs.br/gccop).

contribuírem nos processos de construção e compartilhamento de significados. Na perspectiva de Deetz (2010), a comunicação está cada vez mais voltada para a participação dos interlocutores e à produção de sentidos do que apenas para a transmissão de informações. É nesse sentido que Baldissera (2008, p. 169) afirma que a comunicação organizacional é “processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais”.

À luz dessa compreensão, no presente artigo temos o objetivo de apresentar as principais práticas de comunicação materializadas em museus de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Para isso, acionamos dados de pesquisa realizada por Morás (2019)<sup>4</sup>. Nesse estudo, os dados de campo foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com representantes (diretores, diretores de comunicação, diretores de marketing ou gestores e funcionários que pudessem falar sobre as questões de comunicação e relacionamento) de museus localizados em Porto Alegre. Conforme a autora, o ponto de partida para as entrevistas considerou as informações apresentadas pela Pesquisa Anual de Museus (PAM) de 2014<sup>5</sup>, um documento do Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) que apresenta um panorama geral sobre organizações museológicas no País e por regiões, e classifica os museus em oito categorias. Dessas, quatro categorias representavam 92,6% dos museus brasileiros e 94,5% dos museus da Região Sul do Brasil que responderam à PAM, sejam elas: Antropologia e Arqueologia; Artes, Arquitetura e Linguística; Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da Saúde; e História.

Na sequência, de modo a definir quais museus de Porto Alegre participariam do estudo, foi empregada a plataforma Museusbr, criada e adotada pelo Cadastro Nacional de Museus (CNM) em 2015, que permitiu identificar 78 ocorrências e identificar que 85,82% desses museus enquadrava-se nas quatro categorias com maior frequência da PAM. De modo estratificado, essas categorias foram empregadas para a definição dos museus que participariam das entrevistas: um museu de Antropologia e Arqueologia; dois de Artes, Arquitetura e Linguística; dois de Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da Saúde; e sete de História. A seleção dos entrevistados seguiu os seguintes critérios: a) segmentação (a quantidade de museus obedeceu à proporção de cada estrato); e b) acessibilidade (contemplados os critérios anteriores, a seleção aconteceu pela possibilidade de acesso ao representante de determinada organização). Foram realizadas treze entrevistas<sup>6</sup>, com quatorze<sup>7</sup> diretores, gestores ou

---

<sup>4</sup> Neste artigo também apresentamos excertos das entrevistas realizadas pela pesquisadora.

<sup>5</sup> No período da investigação não foram encontradas edições mais recentes dessa pesquisa, por isso a emprego da PAM de 2014.

<sup>6</sup> A pesquisa de Morás (2019) foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa da UFRGS.

<sup>7</sup> Os representantes de uma das organizações museológica solicitou que a entrevista fosse realizada com três pessoas, pois todas exercem atividades relacionadas com a comunicação do museu, de alguma forma. Além disso, em função da agenda dos participantes deste museu, a entrevista foi realizada em dois momentos: um com a participação de duas pessoas e outro com a participação de uma pessoa.

funcionários responsáveis pela comunicação dos museus. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009).

Cabe observar, por fim, que excertos das referidas entrevistas são acionados neste trabalho para evidenciar as inferências realizadas. Essas referências, de modo a diferenciar os entrevistados sem permitir a identificação, são identificadas pela letra E seguida do número que indica a ordem na qual as entrevistas foram realizadas (no caso das entrevistas de uma mesma organização elas foram diferenciadas da seguinte forma: 9a, 9b, 9c). Assim, com base nessas entrevistas, indicamos as principais práticas de comunicação materializadas nos museus de Porto Alegre.

### **Comunicação Organizacional e museus**

As organizações são a empiria onde a comunicação organizacional se materializa (PINTO, 2008). Nessa direção, é preciso reconhecê-la, conforme Deetz (2010, p. 84), como “processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais”. Nessa mesma perspectiva, amparamo-nos na compreensão de comunicação organizacional como “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169). Ainda conforme Baldissera (2009), a comunicação organizacional pode ser pensada sob três dimensões articuladas: a “organização comunicada”, a “organização comunicante” e a “organização falada”. Mesmo que de modo sucinto, ressaltamos que para o autor, a dimensão da “organização comunicada” é a das falas autorizadas pelas organizações (tais como as que se materializam nas formas de publicidade, assessoria de imprensa, reuniões, comunicação com empregados e com outros públicos, bem como a dos canais oficiais na internet e mídias sociais). A dimensão da “organização comunicante”, além de abarcar a comunicação que ocorre no âmbito da organização comunicada, também congrega toda comunicação que se realiza a partir de relações diretas estabelecidas entre a organização e os diferentes sujeitos (sejam eles individuais ou coletivos). Por sua vez, a dimensão da “organização falada” compreende todas as falas que se materializam fora dos ambientes organizacionais (ambientes físicos, páginas na internet, mídias sociais etc.), mas que se referem à organização, isto é, tratam-se de relações indiretas de comunicação, em que a organização é apenas o referente, não participando diretamente das materializações comunicacionais.

Diante disso e considerando que, neste texto, o foco são as práticas de comunicação de organizações museológicas de Porto Alegre, adotamos, especialmente, a dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009). Conforme destacamos, essa dimensão,

dentre outras coisas, diz respeito “àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, e capital simbólico [...]” (BALDISSERA, 2009, p. 117). Trata-se de toda comunicação, mesmo a informal, chancelada pela organização, seus líderes. Isto é, além dos processos cuidadosamente planejados, também estão contemplados os processos conversacionais entre, por exemplo, colegas de trabalho em relação a algum aspecto de produção em um ambiente fabril ou, no caso deste estudo, as conversações entre pesquisadores sobre uma determinada obra de arte/documento ou exposição. Assim, não se tratam apenas dos processos de comunicação estratégica, mas também daqueles que são rotineiros, programáticos (inclusive os burocráticos), e que mantêm a organização em ação. De modo sucinto, podemos afirmar que essa dimensão abarca toda comunicação (mesmo quando não se trata de comunicação planejada) que é realizada pela própria organização e/ou por aqueles que ela autoriza a realizá-la, a dizerem por ela, e tende a apresentar e a reafirmar suas intenções.

Dito isso, importa destacarmos que, de acordo com Carvalho (2011, p. 4), nos Estados Unidos, foi nas décadas de 1940 e 1950 que as organizações museológicas começaram a se apropriar da noção de comunicação organizacional, especialmente a partir das leis de incentivo à cultura. Essa aproximação teve como ponto de partida a concepção de comunicação integrada<sup>8</sup> e, naquele momento e contexto, era desenvolvida com o intuito de contribuir para a captação de recursos financeiros. Ainda de acordo com a autora, além de sua importância em perspectiva das leis de incentivos à captação de recursos, a comunicação integrada ajudava a divulgar as atividades culturais aos mais diversos públicos, seus potenciais associados.

[...] desde então os museus norte-americanos começaram a captar mais verbas para suas operações como também começaram a incorporar na sua gestão as atividades de Relações Públicas e *Marketing*, que se destinavam a informar o público sobre suas obras de arte, suas coleções históricas, científicas, arqueológicas, assim como sobre as exposições e atividades educativas (CARVALHO, 2011, p. 5).

Como podemos inferir, aos poucos as organizações museológicas precisaram dilatar sua compreensão de comunicação. Isso desdobrou-se na ampliação de suas materializações, passando a abarcar outros processos, públicos e intenções, considerando a complexificação das sociedades, a ressignificação dos próprios museus e dos seus papéis e, portanto, o lugar que ocupam nos sistemas cultural, político e econômico, dentre outros. Frente essa conformação,

---

<sup>8</sup> No Brasil, os estudos de comunicação integrada em perspectiva da comunicação organizacional tem Kunsch como a principal autora (dentre outros, ver Kunsch, 1997).

Carvalho (2011), amparada em Hernandez e Tresseras (2001), relaciona três objetivos para a elaboração de uma estratégia de comunicação para organizações museológicas: a) fortalecimento e a consolidação das relações do museu com seus públicos; b) permitir que os públicos tenham conhecimento amplo e facilitado sobre as organizações e os serviços que oferecem; e c) motivar a participação dos públicos em atividades e eventos promovidos pelo museu. Cabe observar que a autora não explicita como a comunicação se relaciona a cada um desses objetivos.

Em acréscimo, Hamasaki (2011, p. 256) analisa a importância de a comunicação do museu ser pensada como um todo a partir dos objetivos institucionais, sem que as diferentes áreas busquem se comunicar de forma independente, pois “se cada área, de forma independente, comunicar por si mesma com o canal ou ferramenta que acredita ser correta, haverá uma confusão de mensagem ao público receptor”. A autora fundamenta essa afirmação na percepção de que cada área tem uma visão restrita da organização e, então, caberia “à área de comunicação a visão geral e estratégica do negócio”.

Em relação à materialização da comunicação em museus, alguns estudos apresentam o que é realizado em espaços digitais como oportunidade de constituição de processos comunicativos para as organizações museológicas. Nesse sentido, Marin (2011) desenvolveu pesquisa em relação ao site da Tate Gallery, um dos mais visitados e reconhecidos da área da arte do Reino Unido e um dos primeiros museus a publicar imagens digitalizadas de seu acervo e a criar, assim, uma exposição *online*. Conforme a autora, as atividades online do referido museu extrapolam o objetivo de atrair visitantes, pois a experiência do usuário permite que tenham uma atuação cidadã em uma sociedade da cibercultura, uma vez que o museu busca transpor para a web suas funções primárias através de recursos de aprendizagem.

Por sua vez, Souza (2016) aborda a utilização das redes sociais digitais, como Facebook e Instagram, a partir da experiência do Museu da Universidade Federal do Pará (MUFPA). Em seu trabalho, a autora procura descrever as atividades realizadas pelo MUFPA nesses ambientes específicos e analisa o quanto a presença do Museu nesses espaços contribui para que a organização cumpra sua função social em promover o diálogo com a sociedade, dando visibilidade a questões que antes ficavam restritas ao ambiente físico do museu.

Para além dessas materializações, Nielsen (2014) destaca o papel estratégico da comunicação para os museus, embora a maior parte das organizações não tenha oficializadas políticas ou planos estratégicos. A autora entende que as estratégias de comunicação das organizações museológicas devem ter como objetivo “fornecer informações, aumentar a conscientização, incentivar a interação, mudar o comportamento e as perspectivas e promover

a participação da comunidade e dos visitantes” (NIELSEN, 2014, p. 188, tradução nossa). Para alcançar esse objetivo, Nielsen (2014) enumera diversos métodos e ferramentas que podem ser empregados, como a publicação de notas, a realização de eventos especiais, e a comunicação via mídias sociais. A autora atenta também ao fato de que os dispositivos móveis e as novas tecnologias podem ser apropriados no fluxo da comunicação com funcionários, o que pode se dar por meio de grupos fechados no Facebook a exemplo do Museu de Arte e História Santa Cruz, no qual os funcionários usam

[...] o Facebook como um fórum interno, o museu criou um lugar social que 1) já é bem conhecido e usado pela maioria dos membros da equipe em uma capacidade privada, 2) é rápido e fácil de usar e onde os membros podem postar fotos, vídeos e comentários sobre os posts uns dos outros, 3) cria um senso de conexão "nos bastidores" entre os funcionários de diferentes departamentos e 4) promove a criatividade entre os funcionários, pois eles percebem como seu trabalho interage com o trabalho de seus colegas (NIELSEN, 2014, p. 201, tradução nossa).

Dessa forma, evidencia que diferentes recursos podem ser contemplados em uma estratégia de comunicação de museus para contemplar os variados públicos. Para além desses exemplos de materializações de comunicação em museus, na área técnica de apoio às organizações museológicas também é feita a menção à Comunicação Organizacional. Conforme o Ibram, no documento “Subsídios para a elaboração de planos museológicos” (2016, p. 88), a comunicação organizacional é “[...] prática social que objetiva a produção e circulação de informação, fazendo uso de técnicas e meios específicos” e a qual deve ser entendida como “ação estratégica voltada para a interação do museu com seus públicos e para o fluxo de informação sobre temas de interesse da sociedade”. Há, nessa compreensão, certa simplificação em relação à noção de comunicação, à medida que tende a reduzi-la às atividades gerenciadas e planejadas pelos museus e não qualifica os sujeitos que interagem com o museu como ativos no processo de construção de sentidos, ou seja, evidencia o protagonismo dos museus no processo de comunicação e centra as atividades em processos lineares.

Até porque, conforme afirma Nielsen (2014, p. 18, tradução nossa), não é possível delimitar os espaços e oportunidades em que a comunicação de museus se realiza, pois é inconstante e se estende “[...] em todos os aspectos da prática de museus, seja no pessoal interno, no desenvolvimento web, no marketing, no gerenciamento, na aprendizagem e educação de museus, no planejamento e na criação de exposições e na interação com visitantes”. Temos que a comunicação é central para as organizações museológicas, isto é, os museus são constituídos em e por comunicação. Portanto, é inerente aos diversos setores, práticas e papéis a desempenhar. É pressuposto para sua existência, assim como vem sendo

abordado nos estudos mais recentes da Comunicação Organizacional (BALDISSERA, 2009).

## **Comunicação Organizacional em museus de Porto Alegre**

Após discorrermos sobre a noção de comunicação organizacional e destacarmos alguns estudos sobre a comunicação de museus, apresentamos, com base nas entrevistas realizadas por Morás (2019), as práticas materializadas nos museus de Porto Alegre no âmbito da “organização comunicada”. Nesse sentido, importa ressaltarmos que das 12 organizações museológicas pesquisadas, as entrevistas apontaram que apenas 6 organizações têm Plano Museológico e 11 delas contam com regimento interno (dois documentos que devem ser elaborados pelas organizações museológicas, de acordo com o Estatuto dos Museus (Lei nº 11.904/2009), por serem importantes para regulamentar as atividades, e como ferramenta de planejamento estratégico). Nesse sentido, cabe destacamos que, conforme o Ibram (2016), especialmente no Plano Museológico, deve haver uma seção destinada à comunicação que “abrange ações de divulgação de projetos e atividades da instituição, e de disseminação, difusão e consolidação da imagem institucional nos âmbitos local, regional, nacional e internacional” (IBRAM, 2016). As entrevistas também revelaram que em 5 dos 12 museus não há um responsável pela comunicação e, dos 14 entrevistados, apenas cinco são de áreas diretamente relacionadas à comunicação, sendo dois bacharéis em Publicidade e Propaganda, dois em Jornalismo e um estudante de Relações Públicas. Com base nesse panorama já é possível termos uma ideia do espaço que a comunicação ocupa nas organizações estudadas.

Em relação à compreensão sobre o que é comunicacional para essas organizações e às atividades que podem materializar a sua comunicação oficial, os entrevistados consideram que há ampla variedade de oportunidades, embora nem sempre sejam aproveitadas. No entanto, apesar da disparidade de condições dos museus, a principal referência sobre o que comunica em museus são as exposições. A seguir destacamos alguns excertos de entrevistas de diferentes sujeitos em que essa compreensão é evidenciada:

na área de comunicação vem a parte das **exposições**, educativo e **comunicação externa com o público** que tem potencialidade de vir ao [nome do museu] e com o público que já é o **nosso público e o nosso não público**, que é o nosso objetivo. (E5<sup>9</sup>)

área de comunicação, de viabilizar as **exposições**, viabilizar a **comunicação do museu com os diferentes públicos**. Aí pode ser **exposições, publicações**, passa tudo por essa coordenação, o **site**, toda parte de comunicação mesmo

---

<sup>9</sup> Essa codificação é empregada para proteger nossos entrevistados e, também, as organizações que participaram da pesquisa, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aprovado pelo comitê de ética. Nessa codificação, todas as entrevistas estão enumeradas e o número corresponde à ordem de realização. Também destacamos que os excertos destacados são fidedignos às entrevistas.

passa por essa coordenação. (E12)

as **exposições**, dentro da área dos museus, elas podem entrar dentro da área de comunicação para além daquele **processo de assessoria de imprensa e produção de material**. (E11)

O **regimento interno** tem uma, uma, uma parte específica em relação às funções do setor assim de **comunicação visual**, que fica encarregado dessa construção das **exposições** e tem a parte da comunicação que se refere à **publicidade e divulgação**. (E2)

são as **exposições**, são as **redes sociais**, o **site**. A gente também publica **algumas publicações**, a coordenação educacional realiza uma série de atividades junto com a gente porque eles participam das expo... o educativo participa de toda a montagem das **exposições**. Então, todo trabalho que eles vão fazer de ação educativa tá alinhado com esse discurso que tá feito ali. São ações educativas, mas são consideradas também uma forma de se comunicar com o público, com certeza. (E12)

Eu acho que as **exposições comunicam**. Que o nosso, veja, vou te dar a resposta de quem trabalha com Museu há muito tempo e quem vai em museus há muito, muito, com esse olhar. Eu acho que o público não trabalhador de museu talvez te dê outra resposta, mas eu acho que **tudo dentro de um museu comunica**. A **recepção** de um museu te comunica muito, o seu **acolhimento** no museu. (E9c)

Os excertos destacados indicam potencial amplitude comunicacional das organizações museológicas, mesmo que, como podemos ver, há diferentes focos e compreensões dos entrevistados. Apesar dessas diferentes concepções, o entendimento de que as exposições são processos comunicacionais é recorrente, tendendo a evidenciar-se como uma das principais formas de comunicação dos museus. Essa compreensão é convergente com o que é afirmado pela literatura da área da museologia – Hooper-Greenhill (1997) e Cury (2005), dentre outros – ao destacar que os processos de comunicação se dão, prioritariamente, por meio das exposições e das atividades educativas.

Apesar disso, também é evidente a preocupação de ações de comunicação com os públicos, porém, os entrevistados atentam, prioritariamente, para o público visitante das exposições. Isso tende a revelar certa restrição comunicacional em torno das exposições: assessoria de imprensa para informar os públicos sobre as exposições; campanhas publicitárias para tornar públicas as exposições e atrair visitantes; mediação nos processos de exposição; informações sobre as exposições em sites e outras mídias institucionais. Então, se por um lado há referências à noção de públicos, por outro, há indícios de que, de modo geral, a prioridade é para o público visitante e o público das ações educativas (na maior parte das vezes, estudantes).

Apesar da centralidade dessa compreensão, também há concepções mais abrangentes que atentam para outros signos que produzem sentido para os públicos e podem ser entendidos como comunicação, mesmo quando a organização não tem intenção de comunicar Nessa

perspectiva, os excertos de entrevistas que destacamos a seguir, atualizam a ideia de que “tudo comunica”, inclusive os prédios onde os museus estão instalados, conforme segue:

Por exemplo, quando nós andamos pelo Centro Histórico de Porto Alegre, nós passamos pelas **fachadas** dos museus, geralmente são prédios históricos que dificilmente têm uma **comunicação mais visualmente atrativa**, né? Que identifique aquele museu enquanto museu. Isso já faz com que as pessoas não reconheçam aquele espaço como museu, tá? Se você vai, por exemplo, no circuito da praça da Alfândega tá, **aqueles prédios** monumentais né? Que muitas vezes a população comum acha luxuoso né? Suas portas fechadas faz (sic) com que as pessoas tenham receio de ultrapassar aquela barreira. Muitas vezes as pessoas aí, pra eu entrar aí eu vou ter que pagar muito caro. Então **não tem também uma comunicação que fale**: entre, venha nos conhecer. (E5)

Os museus são espaço, por exemplo, para o público em geral, o museu é um espaço qualificado. Normalmente está em um **prédio histórico** e, em sua grande maioria, tem uma certa imponência ainda, ou tentam ter. Mesmo que atualmente sejam um pouco decadentes, eles têm a sua imponência. Então isso **é um formato de comunicação** que meio que pode estar dizendo para as pessoas: não sei se aqui é o teu lugar. (E9c)

Também foi indicado que recepcionistas, sejam eles funcionários ou terceirizados, são um dos primeiros pontos de contato do museu com seus visitantes e do quanto essa comunicação precisa estar ‘alinhada’ com a comunicação da organização e ser acolhedora para a pessoa se sentir bem-vinda:

A **recepção** de um museu te **comunica** muito, o **seu acolhimento no museu**. O bom dia, o boa tarde que te é dado, ou que não te é dado, ou o formato que te é dado. Tu entra no museu e tem um guarda carrancudo que já te diz que tu não pode isso, não pode aquilo, aquilo outro, normalmente tu entra no museu e tu tem uma série de não: não fotografa, não coma, não ... não to defendendo que coma e fotografe. A questão da fotografia a gente tem que relativizar um pouco mais, e acho que os museus já estão relativizando. [...] (E9c)

Apesar dessa compreensão alargada de comunicação também ter sido evidenciada, os dados empíricos revelam que, na prática, a comunicação oficial desses museus tende a ser centrada em processos tradicionais de circulação de informações, divulgação e publicização, tais como criação de conteúdo para meios digitais, materiais impressos, assessoria de imprensa e publicidade de exposições, como resume o seguinte entrevistado:

atividades diárias de **visitação já é um processo importante para comunicação**. Eu acho também que a questão do **Facebook** também é importante nesse sentido. Os **materiais de folder** também são importantes, e a própria **relação dos educadores do museu com público né?** No sentido de **receber bem, de passar informações corretas** acerca dos objetos. (E2)

Assim como E2 faz referência ao *Facebook*, grande parte das entrevistas revelou que os meios digitais são bastante empregados pelas organizações museológicas para se comunicarem com os diferentes públicos, ainda que a estrutura de alguns museus seja tão deficitária que às

vezes não seja possível nem o acesso à internet. Mesmo assim, todos indicaram o uso de ferramentas digitais, com destaque para a presença e publicação de conteúdo em mídias sociais, dentre as quais a mais usada é o *Facebook*. A presença digital também recebe grande destaque em relação à manutenção de *sites* institucionais e ao envio de e-mail informativo para diferentes tipos de mailing. Ademais, o e-mail e o *Whatsapp* também foram indicados como ferramentas de comunicação entre os funcionários, bem como o uso de *blogs* para projetos específicos.

Hoje a gente realiza uso das **redes sociais**, a gente está presente no *Facebook*, no *Instagram*; o *Twitter* ele existe, mas não está em uso, então ainda é um projeto reativar assim que tiver braço para isso. A gente tem tentado, agora, focar muito no *site*, como o site entrou no ar, é um site super responsivo enfim, cheio de conteúdo. A gente vem tentando mudar um pouco a característica das redes sociais, que era quase uma agenda, para trazer mais conteúdos, **direcionar mais pessoas para o site para consultar programação**. (E6)

A **divulgação digital, mailing, redes sociais** que se resumem a *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, sendo o **principal** deles o *Facebook*. Alguma coisa em *blog* ainda, porque, por exemplo, a gente tem um seminário que tem o seu próprio *blog*. Este *blog* a gente usa para fazer inscrições, para fazer comunicação, então esse *blog* é ativo ainda hoje. O *site* dentro do *site* [da Organização à qual o museu é vinculado], a *newsletter* [...] que é enviado a cada 15 dias, que tá em cento e alguma coisa de edição continuada, que tem um formato, tem seções para serem feitas. As *newsletter* que são enviadas para o nosso *mailing* de acordo com as programações, alguma coisa que vá acontecer especificamente a gente divulga. (E13)

Além disso, atividades de assessoria de imprensa também são bastante empregadas, sendo citada por entrevistados de cinco das doze organizações museológicas estudadas. Essa atividade aparece nas entrevistas de três formas: realizadas por funcionários do próprio museu, realizada pelo setor de comunicação da organização à qual o museu está vinculado ou como atividade terceirizada. Em duas entrevistas houve menção sobre atividades pertinentes à publicidade, assim como a confecção e a distribuição de folders, publicações institucionais e a sinalização dos espaços museológicos.

Também foram mencionadas as ações de relacionamento com os variados públicos e por meio de diferentes iniciativas, sendo que, dentre as atividades elencadas, é possível citar: a promoção de ações educativas e de eventos, a ativação de redes de contatos, as atividades de recepção e de mediação de exposição.

são as **exposições**, são as **redes sociais**, o *site*, a gente também publica algumas **publicações**, a coordenação educacional realiza uma série de atividades junto com a gente porque eles participam das expo... o educativo participa de toda a montagem das **exposições**. Então, todo trabalho que eles vão fazer de **ação educativa** tá alinhado com esse discurso que tá feito ali. São ações educativas, mas são consideradas também uma forma de se **comunicar com o público** com certeza. (E12)

Em 2014, a gente teve esse *insight* da participação na **Feira do Livro**, que

aquilo era muito mais uma **ferramenta de comunicação** do que de uma ação cultural em si. Um estande na feira funciona incrivelmente como comunicação... eu acho que, o resto assim a gente sabe, do que a gente já viu, só não conseguiu aplicar de forma sistemática, de forma bem eficiente, mas a gente sabe que esses canais todos que a gente possa fazer de comunicação eles são tão importantes. Isso que eu te disse de **participação em eventos**, a gente percebe como isso amplia público. (E13)

Dentre outras coisas, conforme os entrevistados, há grande esforço das organizações museológicas para ampliar seus processos de comunicação, e melhor atentar para outros públicos. Entretanto, apesar de todo esse esforço, a ideia de comunicação organizacional que de fato se materializa tende a caracterizar-se como sistema de informação e publicidade às exposições. Quase não há referências a processo que evidenciem, por exemplo, mais participação dos públicos. De modo geral, são pensados mais como receptores (das exposições, das informações, do conhecimento existente e/ou produzido nos museus) do que como agentes na construção desses sentidos, na construção do conhecimento. De qualquer forma, há indícios de certo deslizamento em direção a processo com potência para ampliar as interações com os públicos, deslocando ligeiramente as lógicas de transmissão para a noção de comunicação dialógica.

Mesmo assim, o processo ainda é longo. Por mais que alguns entrevistados tenham afirmado que tudo pode comunicar, o fato é que boa parte de seus públicos, por exemplo, nem são reconhecidos como participantes dos processos de comunicação, como é o caso dos trabalhadores que exercem suas práticas profissionais nos museus, isto é, além dos mediadores, dos que trabalham com a recepção e dos que realizam ações educativas, não há relevantes referências aos demais empregados. Trata-se de algo como se eles não existissem, como se não constituíssem o público dos trabalhadores nas organizações museológicas ou como se entre eles não houvesse comunicação.

Isso por si, evidencia a necessidade de avanços em termos de compreensão sobre o que seja a comunicação organizacional e, de modo particular, sobre as práticas.

### **Algumas considerações**

Ainda que uma ampla gama de oportunidades de comunicação esteja disponível e que os entrevistados as reconheçam como importantes para os processos de comunicação e relacionamento dos museus, os dados empíricos revelaram que os processos comunicativos das organizações museológicas analisadas ainda concentram seus esforços em um pequeno escopo de atividades, e naquelas que geram menos esforços ou demandam menos recursos, visto que esses recursos, muitas vezes, não estão disponíveis. Ainda conforme entrevistados, em grande

parte das vezes só há recursos para fazer o mínimo, o que restringe a potência da comunicação organizacional.

Desta forma, a maior parte das ações de comunicação materializadas nos museus de Porto Alegre diz respeito a processos lineares de transmissão e difusão de informação, que colocam os museus como protagonistas dos processos comunicativos em detrimento de oportunidades de expressão dos diferentes públicos. Isso indica que há potência para o desenvolvimento da Comunicação Organizacional em tais organizações, especialmente para além da “organização comunicada”, o que passa pelo reconhecimento de processos informais e do papel dos demais interlocutores na construção de sentidos.

Nessa direção, entendemos que o desenvolvimento da comunicação em museus contribui não apenas para a visibilidade dessas organizações, mas, especialmente, para que os museus tenham mais subsídios para exercerem a sua função cultural, social e, mesmo, política, uma vez que a comunicação é apontada pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM) como uma das funções primordiais dos museus, especialmente no que tange à divulgação do acervo e das pesquisas.

## Referências

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ORGANICOM**. São Paulo, Abracorp, Ano 6, n. 10/11, 2009. p. 115-120.

\_\_\_\_\_. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2012.

BORGES, Luiz C.; BAUDELAIRE, Charles; BAEZ, Joan. Museu como espaço de interpretação e de disciplinarização de sentidos. In: **Museologia e Patrimônio**, v. 4, n. 1, 2011. p. 37-62.

BRASIL. Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/111904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111904.htm)>. Acesso em: 8 abr 2018.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CURY, Marília Xavier. **Comunicação museológica: uma perspectiva teórica e metodológica de recepção**. Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2005.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação organizacional: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

HAMASAKI, Naia Caroline. **Como a comunicação pode auxiliar os museus de arte a atingir seus objetivos organizacionais e difundir cultura**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2011

HOOPER-GREENHILL, Eileen (Ed.). **The educational role of the museum**. Psychology Press, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO PARA MUSEUS (IBRAM). **Pesquisa Anual de Museus 2014**. Disponível

em <[http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/Manual\\_Pesquisa-Anual-de-Museus\\_2014.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/Manual_Pesquisa-Anual-de-Museus_2014.pdf)>. Acesso em 31 Jul 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO PARA MUSEUS (IBRAM). **Subsídios para a elaboração de Planos Museológicos**. Disponível em <<https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/SubsidiosPlanosMuseologicos.pdf>>. Acesso em 2 Ago 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

MARIN, Sabrina Popp. **Comunicação Virtual de Museus: a informação sobre Arte nos sites da TATE e do MAC**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2011

MORÁS, Nicole Sberse. **Comunicação Organizacional de Museus de Porto Alegre/RS**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2019.

NIELSEN, Jane K. **Museum communication: learning, interaction and experience**. 2014. Tese de Doutorado. University of St Andrews.

SOUZA, Lucimery Ribeiro de. **O museu na era virtual: uma análise sobre os processos comunicativos on-line do Museu da UFPA**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Pará. 2016.

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización: una concepción ampliada para una acción efectiva**. Medellín. Comunicación, 2007, p. 31-90.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Londres: Sage, 1995.