

Comunicação e museus: aportes da comunicação organizacional

Communication and museums: contributions of organizational communication

Comunicación y museos: aportes de la comunicación organizacional



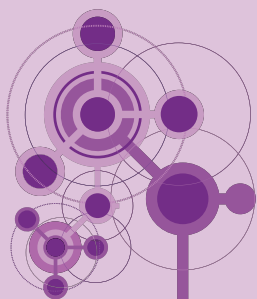
Nicole Sberse Morás

- Mestre em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- Bacharela em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Univates
- Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) da UFRGS.
- E-mail: nicolemoras@gmail.com



Rudimar Baldissera

- Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- Professor do Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da UFRGS
- Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da UFRGS – CAPES
- Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) da UFRGS
- Bolsista de Produtividade do CNPq.
- E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br



Resumo

Este artigo objetiva refletir sobre a comunicação organizacional de museus. Para isso, além de breve revisão de literatura, foram empregados dados empíricos, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com representantes de 12 museus de Porto Alegre. Como resultados, evidencia-se que a comunicação organizacional dos museus ainda é fortemente pautada pelo viés transmissivo, difusionista e de publicização, mas há tendência idealizada de qualificar esses processos mediante comunicação vinculativa e/ou dialógica.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • MUSEUS.

Abstract

This paper reflects on the organizational communication of museums by means of a brief literature review and analysis of empirical data collected by semi-structured interviews with representatives of 12 museums in Porto Alegre, Brazil. Results show that the organizational communication of museums remains strongly guided by the transmissive, diffusionist and publicizing bias, but there is an idealized tendency to qualify these processes as binding and/or dialogic communication.

KEYWORDS: COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • MUSEUM.

Resumen

Este artículo pretende reflexionar sobre la comunicación organizacional de los museos. Para ello, además de una breve revisión bibliográfica, empleamos datos empíricos recogidos mediante entrevistas semiestructuradas con representantes de 12 museos de Porto Alegre (Brasil). Los resultados evidencian que la comunicación organizativa de los museos sigue guiada fuertemente por el sesgo transmisivo, difusionista y publicitario, pero existe una tendencia idealizada a matizar estos procesos mediante la comunicación vinculante y/o dialógica.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • MUSEO.



INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea é fundamentalmente constituída por organizações. Sua estruturação é responsável pela produção dos mais diversos bens, e seus impactos se dão nos vários sistemas, como o político, o cultural, o social, o ambiental e o econômico. Desde aqui, importa ressaltar que a noção de organização não pode ser reduzida à ideia de empresa. Nesse sentido, a partir de Hayek, Uribe (2007) diferencia dois tipos de agrupamentos humanos, de forma que as organizações podem se constituir por meio de processos informais e espontâneos, de ordem *Kosmos*, como as comunidades; ou a partir de objetivos específicos que estabelecem uma ordem social criada e dirigida, de ordem *Táxis*.

À luz dessa compreensão, consideramos que os museus, objetos deste estudo, qualificam-se como organizações do tipo *Táxis*, pois, conforme o International Council of Museums – ICOM (2022, *on-line*), o museu é “[...] uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial”, o que evidencia sua estruturação organizada e a existência de objetivos. Complementarmente, cabe observarmos que o ICOM (2022, *on-line*) ressalta: “abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para a educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos”. Isso não apenas reafirma e complexifica seus objetivos, mas também caracteriza sua ocorrência como um tipo específico de organização resultante de uma ordem social criada, estruturada por relações de poder e passível de gestão. Assim, neste trabalho, reconhecemos aos museus como organizações – “organizações museológicas”.

Por contribuírem para apresentar, representar e/ou construir certa realidade, entendemos, com base em Borges (2011), que as organizações museológicas são propícias ao desenvolvimento de campos de significação, o que as torna locais de produção, ordenação e interpretação de sentidos, e, assim, um espaço de construção e disputa de sentidos e de memória. Nessa perspectiva, a partir de Weick (1995), ressaltamos que os museus, como organizações produtoras de sentido, têm na comunicação o processo que permite o movimento entre a subjetividade do indivíduo e a intersubjetividade de interpretações compartilhadas pelo grupo de indivíduos. Portanto, as organizações museológicas “são e se realizam por e em comunicação” (Baldissera, 2010, p.201); fora desse âmbito não existem como estruturas organizadas.

Partindo dessas premissas – e admitindo que a maneira como as organizações percebem a si e como entendem o que é comunicação está diretamente relacionada ao modo como se comunicam e relacionam com seus públicos –, neste artigo, temos o objetivo de explicar as principais compreensões de comunicação assumidas por organizações museológicas de Porto Alegre, as quais, por sua vez, tendem a orientar suas práticas. Nessa perspectiva, além de revisão de literatura, acionamos dados de pesquisa empírica, realizada por Morás (2019), mediante entrevistas com representantes de organizações museológicas, conforme apresentaremos adiante. Assim, sem intenções de realizarmos generalizações, nossas análises e reflexões consideram esses dados empíricos em conjunto, para além das idealizações e das consideradas boas práticas de algumas organizações.

Complementarmente, importa ressaltarmos que este artigo, sob o prisma de os museus serem organizações, assume como foco a “comunicação em museus” e não a “comunicação museológica”, uma vez que a primeira “remete às ações em um museu” enquanto a segunda considera a “subárea de conhecimento da museologia” (Cury, 2010, p.270). Além disso, pontuamos que este estudo se dá a partir do campo da Comunicação e não do campo da Museologia, especialmente sob a lente da Comunicação Organizacional. Assim, interessa-nos a comunicação nas/das organizações museológicas



em sua complexidade, portanto, não restrita às particularidades da comunicação de museus por meio de exposições e do viés de recepção (apesar de relevantes, o fato é que esses processos abrangem apenas parcela de sua comunicação organizacional).

Além disso, considerando o contexto de inserção de nosso objeto de estudo, cabe destacarmos que, no Brasil, a história museal teve início com a formalização do primeiro museu brasileiro, o Museu Real – hoje chamado de Museu Nacional –, criado por meio da expedição do documento “Atos memoráveis”, em 26 de maio de 1818. Até o ano 2000, existiam cinco vezes mais museus no Brasil do que havia na década de 1970, e duas vezes mais do que no início da década de 1990. Atualmente, conforme o Instituto Brasileiro de Museus – Ibram (2016), há mais de 3.600 organizações museológicas no país, e Porto Alegre é a cidade com a maior taxa *per capita* de museus.

BREVES NOTAS SOBRE COMUNICAÇÃO E MUSEUS

Pensar a comunicação de organizações museológicas é também refletir sobre a comunicação possível entre elas e seus diferentes públicos. Nesse sentido, partindo da ideia de que os museus realizam mediações entre indivíduos e suas realidades, Castro (2009) entende que a comunicação pode contribuir para que as organizações museológicas cumpram sua função social de estabelecer essas relações e de agir para garantir acesso ao acervo e à pesquisa. Assim, dentre outras coisas, as dinâmicas geradas pelos processos comunicacionais na “estrutura social e o entendimento das potencialidades informacionais do saber cultural são importantes para que o museu faça um movimento no sentido de democratização a seu acesso” (Castro, 2009, p.168). Dessa forma, as organizações museológicas afastam-se da ideia de serem espaços sacralizados e de contemplação para se tornarem lugares de produção de sentido pela interação dos públicos. Nessa direção, importa lembrar que Cameron (1971) afirmou a necessidade de transformação do museu-templo, ou seja, local de sacralização, em museu-fórum, isto é, o museu que assume uma postura voltada à comunicação, de forma a permitir mais interação entre a organização e os públicos (e, acrescentamos, entre os próprios públicos) e a promover o debate e o exercício crítico. Em perspectiva semelhante, Cury (2005, p.366) aponta a transição da ideia de museu como “local reservado para expor as poucas coleções particulares” para “uma instituição voltada para a comunicação do patrimônio a ser preservado”.

Entretanto, é preciso atentar para o fato de que, para os museus, a comunicação assumiu, com frequência, uma abordagem transmissional (restrita ao instrumental e linear). Em perspectiva crítica, Cury (2005, p.75) afirma que para esse modelo o público é entendido como sendo composto por indivíduos “observadores e reativos incondicionais. É uma via de mão única, apesar do *feedback* que é o detector de ruídos e controlador da recepção”. Na mesma direção, Kunsch (2014, p.48) destaca que a comunicação organizacional transmissional “é vista e trabalhada como transmissão de informações, dentro de uma visão linear. Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação, portanto, é assimétrica”.

Nessa direção, importa observarmos que, conforme afirma Carvalho (2012, p.4), as organizações museológicas começaram a se aproximar da noção de comunicação organizacional nos Estados Unidos, nas décadas de 1940 e 1950, quando surgiram as primeiras leis de incentivo à cultura. Inicialmente, a comunicação concebida por essas organizações tinha como objetivo a captação de recursos financeiros, por meio de investidores ou novos associados, o que foi seguido de processos voltados a informar os públicos sobre as atividades e coleções dos museus. Essa abordagem teve (tem) foco “na comunicação como uma tecnologia, como ela funciona e quais diferentes agências de técnicas são envolvidas”¹ (Hooper-Greenhill, 1999, p. 16, tradução nossa). Desse modo, a comunicação era (é) reduzida aos processos planejados e auto-orientados, em especial, destinados às exposições e à recepção, com mero intuito de transferência de informação. Assim, os públicos tendiam

¹ No original: “is on the communication, as a technology, how it works and what different agencies of techniques are involved”.



(tendem) a ser concebidos como simples receptores passivos, dentre outras coisas, desconsiderando os contextos políticos, sociais, culturais, e subjetivos em que as mensagens foram (são) recebidas e interpretadas por eles. Nielsen (2014) afirma que esse modelo foi (e, com base nos dados empíricos que empregamos neste estudo, podemos dizer que ainda é) muito empregado nos processos de comunicação dos museus, especialmente com os visitantes.

Como transição para um modelo menos linear, que passa a orientar parcela das organizações museológicas, de acordo com Cury (2005, p.76), assume relevância o modelo linear-circular, sob o qual se passa a admitir que

a participação do público corresponde à sua interpretação e à (re)significação do patrimônio cultural musealizado. Mas não percebeu que a participação do público poderia influenciar o museu. O museu ainda estava preso às possibilidades de impacto e influência sobre o público e não o inverso. A comunicação no museu ainda está sendo orquestrada pelo modelo condutivista que atualmente assume o formato do modelo informacional.

Apesar da preponderância do modelo informacional (transmissional) de comunicação para as organizações museológicas, uma abordagem a partir dos estudos culturais procura compreendê-la como uma série de processos e símbolos sociais por meio dos quais a realidade é produzida, mantida, reparada e transformada (Hooper-Greenhill, 1999). Sob essa orientação, a construção da realidade se dá por meio de processos de negociação em que os significados são plurais, ao contrário da perspectiva do modelo informacional, que pressupunha que todos os receptores deveriam compreender uma mesma mensagem de modo parecido. Assim, os estudos culturais, e mesmo os fundamentos das teorias semióticas, introduziram aportes fundamentais para a ampliação da potencialidade comunicativa dos museus em relação ao modelo informacional (transmissional, linear), atentando para o fato de que são lugares de produção de sentido.

Em perspectiva mais abrangente, Roque (2010, p.48) afirma que “o museu, tal como entendemos, é um espaço comunicacional por excelência”, pois a comunicação já não fica mais restrita às exposições ou aos objetos, mas pode ser identificada em uma amplitude de ações e espaços e em todas as oportunidades em que os públicos assim entenderem que o museu comunica. Nesse sentido, Nielsen (2014) apresenta a noção de “museu transformativo”, ou seja, a organização museológica que pode transformar o entendimento epistemológico e filosófico sobre a definição do que é um museu. A autora compreende que existe um ponto de intersecção comum que ordena como as organizações museológicas gerenciam e desenvolvem sua comunicação, ainda que os aspectos práticos de como isso se dá possam ser analisados separadamente. Nielsen (2014) também destaca que os processos de comunicação, aprendizagem e interação serão tão variados quanto for a conformação dos museus. E acredita que a compreensão sobre a comunicação de museus está em identificar o complexo contexto no qual o museu se desenvolveu e está inserido, de forma que a maneira como foi constituído irá influenciar a concepção que aquele museu assume e, conseqüentemente, seu entendimento sobre a comunicação. É à luz de uma perspectiva crítica e mais complexa que, a seguir, procuramos contribuir para essa reflexão discorrendo sobre a comunicação de organizações museológicas.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MUSEUS

Em primeiro lugar, e a partir dos aportes apresentados, ressaltamos a impossibilidade de dissociar a comunicação de uma ideia geral de comunicação, conforme observa Pinto (2008), pois, nesse caso, as organizações são o contexto dos processos comunicacionais e, portanto, o ambiente organizacional se apresenta como lócus em que a comunicação se materializa. Feita essa ressalva, recorreremos a Deetz (2010, p.84) que, assim como vários outros autores, afirma que a comunicação assume, cada vez mais, o reconhecimento de “processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais”.



Deetz (2010) observa que as novas concepções de comunicação têm deixado de assumir viés de transmissão em perspectiva de levarem em consideração o significado, a informação e o conhecimento e, por isso, são mais inclusivas em relação às pessoas e aos contextos. Ainda de acordo com o autor, as maneiras alternativas de se pensar a comunicação organizacional são baseadas nas concepções sobre produção de sentido e nos diferentes níveis de participação dos interlocutores, ainda que a comunicação seja uma atividade da organização. Nesse sentido, cabe observarmos que se por um lado a comunicação é atividade da organização, por outro, não é possível restringi-la a seu domínio, especialmente no sentido de ser por ela determinada, pois, dentre outras coisas, a comunicação organizacional não pode ser reduzida ao âmbito do autorizado e do gerenciável. Nesse sentido, recorreremos à compreensão de comunicação como “processo de construção e disputa de sentidos” (Baldissera, 2004, p.128), de tal forma que a comunicação organizacional é o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2008, p.169).

A partir do Paradigma da Complexidade, o autor afirma que a comunicação organizacional compreende três principais dimensões:

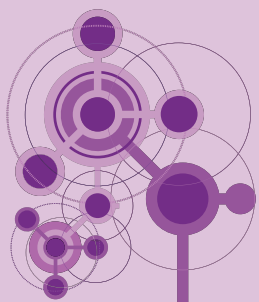
a) a dimensão da “organização comunicada” – que “compreende os processos de comunicação autorizada” (Baldissera, 2009, p.118), isto é, toda materialização comunicacional acreditada pela organização, com preponderância para as falas oficiais e os processos planejados, formais e até disciplinadores, sem, contudo, excluir as falas autorizadas que também podem se realizar sob nuances informais;

b) a dimensão da “organização comunicante” – “que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa/público) estabelecer relação com a organização” (Baldissera, 2009, p.118) – além de abranger toda comunicação realizada na dimensão da “organização comunicada”, a “organização comunicante” também abarca todos os demais processos comunicacionais que se materializam sempre que os sujeitos/públicos estabelecerem relações diretas com a organização (aqui também estão contempladas as relações de caráter informal e, mesmo, aquelas que são desconhecidas da organização); e

c) dimensão da “organização falada” – que compreende todos os processos comunicacionais “que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (Baldissera, 2009, p.119) – trata-se, portanto, da comunicação que se materializa fora dos domínios da organização (seus territórios: estruturas física e/ou digital), mas que, de modo indireto, versa sobre ela. São processos que ocorrem sem que a organização possa ter gerência direta sobre eles, o que não impede que ela os monitore quando necessário e/ou possível e, eventualmente, realize ações formais (âmbito da organização comunicada), dentre outros, com o objetivo de minimizar e/ou neutralizar repercussões que não sejam corretas e/ou que se contraponham a seus princípios e desejos.

Essa concepção permite compreender a comunicação que se atualiza nas organizações museológicas como potência transformadora, não restrita aos desejos de gestão, e que têm como pressuposto as interações dos públicos. Assim, em suas múltiplas faces, tanto pode ser empregada para os processos organizativos que possibilitam a ocorrência dos museus como organizações, quanto se manifesta em relações que se estabelecem em encontros, disputas, transações e criações de sentido. Desse modo, os públicos assumem agência no processo constitutivo dessas organizações e redimensionam suas potências. A efervescência interacional produz permanente (re)construção de sentidos de modo que os museus, seus acervos e demais serviços não apenas sejam potências (re)generativas de sentido de si mesmos, mas também de outros sistemas, como o político, o cultural, o educacional e o social.

À luz dessa compreensão, a seguir realizamos a apresentação e discussão de dados empíricos relativos às práticas comunicacionais realizadas por organizações museológicas situadas em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.



COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES MUSEOLÓGICAS

Antes de analisarmos as concepções de comunicação que orientam as organizações museológicas em estudo, importa apresentarmos, de modo breve, informações sobre os procedimentos metodológicos empregados por Morás (2019) para a coleta e análise dos dados empíricos. A coleta compreendeu a realização de entrevistas semiestruturadas com 14 representantes² de 12 museus localizados em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil, no ano de 2018.

A seleção dos museus teve como ponto inicial a Pesquisa Anual de Museus (PAM) de 2014³, realizada em âmbito nacional pelo Ibram, a partir da qual elencamos a temática dos museus como critério para a classificação e a frequência das ocorrências em âmbitos nacional e regional. A partir da categorização dos museus realizada pelo Ibram foram selecionados museus das quatro categorias que, somadas, representavam 92,6% dos museus brasileiros e 94,5% dos museus da região Sul do Brasil (quadro 01). As quatro categorias e sua percentagem em relação aos museus brasileiros são: Antropologia e Arqueologia (9,3%); Artes, Arquitetura e Linguística (15,5%); Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da Saúde (10%); e História (57,8%). Dessa forma, não estiveram representados na amostra deste estudo museus pertencentes às categorias Defesa e Segurança Pública; Educação, Esporte e Lazer; Meios de Comunicação e Transporte; e Produção de Bens e Serviços, que, juntas, contabilizavam apenas 7,4% dos museus brasileiros.

Quadro 1: Percentagem de museus por temática (IBRAM, 2014)

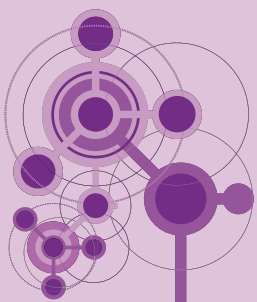
Temática do museu	% de museus no Brasil	% de museus na região Sul do Brasil
Antropologia e Arqueologia	9,3%	8,2%
Artes, Arquitetura e Linguística	15,5%	10,5%
Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da Saúde	10%	9,7%
História	57,8%	66,1%
Outros	7,4	5,5
TOTAL	92,6%	94,5%

Fonte: elaborado com base em dados do PAM/Ibram 2014.

Após essa primeira definição, considerando que a abrangência do estudo era a cidade de Porto Alegre (PoA), capital do estado do Rio Grande do Sul, com base na plataforma *on-line* Museusbr, criada e adotada pelo Cadastro Nacional de Museus (CNM) do Brasil em 2015, foram identificados e categorizamos os museus localizados nessa cidade. Na sequência, a composição do conjunto de museus a serem estudados considerou a perspectiva da amostragem estratificada, constituída conforme a proporção de museus em cada uma das quatro categorias temáticas, como podemos observar no Quadro 2, a seguir. Importa ressaltarmos que a partir daqui as quatro categorias selecionadas configuram 100% do universo deste estudo.

² Uma organização solicitou que a entrevista fosse realizada com três pessoas, pois todas exerciam atividades relacionadas à comunicação e somente assim seria possível o entendimento sobre a concepção de comunicação para aquele museu.

³ Em nossa investigação não encontramos edições mais recentes dessa pesquisa.



Quadro 2: Definição da amostragem estratificada por temática

Temática do Museu	Quantidade absoluta de Museus em PoA nas categorias selecionadas	Representação em percentagem	Proporção por estrato
Antropologia e Arqueologia	4	5,97%	1
Artes, Arquitetura e Linguística	13	19,40%	2
Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da Saúde	11	16,42%	2
História	39	58,21%	7
Total das quatro categorias	67	100%	12

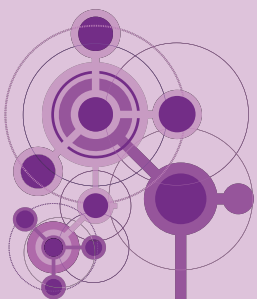
Fonte: elaborado com dados do CMN (2015).

Após a definição do número de museus por estrato, dois critérios foram empregados para estabelecer quais organizações seriam pesquisadas: a) contato com o Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul para identificação dos museus mais visitados em Porto Alegre, por categoria; e b) devido ao fato de o critério anterior não produzir dados suficientes para a definição dos 12 museus a serem estudados, foi adotado o critério complementar de localização: preferência para museus localizados na região central da cidade, pois são mais facilmente acessados.

Na sequência, foram estabelecidos contatos com as organizações museológicas selecionadas e identificados os entrevistados. Observamos que a seleção se deu, sempre que possível, a partir das suas atividades relacionadas à área de comunicação em cada museu. Entretanto, a realidade dos museus é a de que nem todos contavam (contam) com um setor e/ou profissional da área da comunicação em suas estruturas. Diante disso, para os casos em que não havia profissional de comunicação, as entrevistas foram realizadas com a pessoa responsável (e com mais proximidade) pela gestão e/ou implementação dos processos formais de comunicação. Essa condição se traduziu em um conjunto variado de perfis de respondentes, seja por sua posição hierárquica na estrutura organizacional – diretores, coordenadores e funcionários sem cargo diretivo –, seja por sua área de formação – Comunicação, Ciências, História, Museologia e Artes, dentre outras.

A este ponto, após detalhar os requisitos adotados para a seleção dos museus e dos entrevistados, podemos agrupá-los sob dois critérios: a) segmentação (a quantidade de museus obedeceu à proporção de cada estrato); e b) acessibilidade (possibilidade de acesso ao representante de determinada organização).

Realizadas as entrevistas, para a interpretação dos relatos, foi empregada a análise de conteúdo (AC) conforme Bardin (2011), atentando para considerar as questões objetivas sem descartar as impressões subjetivas. Assim, a partir da análise dos dados empíricos, foram estruturadas as categorias e subcategorias em relação às concepções que os museus têm sobre a comunicação organizacional, e evidenciados os principais objetivos de essas concepções serem adotadas, como fica expresso nas subcategorias (Quadro 3). Reafirmamos que a coleta de dados procurou atender para a comunicação em sua complexidade e variedade de processos, portanto não reduzida às exposições, assessorias de imprensa e/ou divulgação.



Complementarmente, ressaltamos que as categorias são apresentadas de acordo com a frequência com que foram referidas, de tal forma que a Comunicação como Difusão foi a que teve maior frequência entre as respostas dos entrevistados e a Comunicação Idealizada como Diálogo foi a de menor frequência. Observamos, ainda, que, embora para fins de apresentação fique mais objetiva a análise por categorias e subcategorias, no âmbito da comunicação das organizações museológicas é impossível classificar um museu exclusivamente em uma ou outra categoria. De fato, o que ficou evidente em nosso estudo é que se trata de nuances de características das diferentes categorias que orientam a comunicação dessas organizações, a depender dos processos e públicos (o que evidencia a complexidade da comunicação compreendida e colocada em prática nos museus), com preponderância para a perspectiva difusionista.

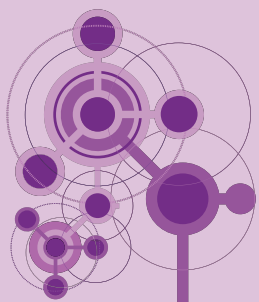
Quadro 3: Concepções de comunicação dos museus

Categoria	Subcategoria	Núcleo de sentido
Comunicação como Difusão	Difusão de informação	Divulgação de ações e eventos
	Difusão de conhecimento científico	Importância da pesquisa; apropriação da pesquisa
Comunicação como Transmissão	Recurso de transmissão	Atividade técnica; atingir maior público
	Divulgação	Organização como emissora/ protagonista
Comunicação como Publicização	Estratégia de visibilidade	Competição com outras atividades; alcance de visibilidade
	Estratégia de captação	Ampliar público; captar recursos
Comunicação Vinculativa	Disponibilidade para a interação	Mostrar-se disponível ou aberto; objetivo de aproximação
	Sedução	Conquistar e gerar vínculos com públicos; melhorar as experiências no museu
	Manutenção dos relacionamentos	Aproximação com os públicos; estratégias de relacionamento
Comunicação como Mediação	Mediação de exposições	Mediação específica nas exposições
	Mediação como processo para o <i>feedback</i>	Mediação como espaço de escuta
Comunicação Idealizada como Diálogo		Desejo de comunicação dialógica

Fonte: MORÁS, 2019, p.83.

Na sequência, a análise das concepções de comunicação dos museus em estudo contempla cada uma das categorias e subcategorias em particular.

a) *Comunicação como Difusão*: trata-se dos processos comunicacionais empregados pelos museus para oferecer informações (e outras mensagens) aos diferentes públicos e ser compreendidos por eles, objetivando um efeito maior do que a divulgação de informações através de um simples processo de transmissão. A noção de difusão adotada aqui é amparada pela etimologia da palavra, que remete à ideia de *enviar para longe, espalhar*, e sua relação com o significado de *fundir*, qual seja, com a ideia de juntar, unir. A comunicação como difusão foi verificada em relação a dois objetivos: 1) difundir informações gerais acerca



da organização, suas atividades e acervo; e 2) difundir conhecimento científico, particularmente a partir das pesquisas realizadas nos museus. Esse posicionamento pode ser amparado nos seguintes excertos de entrevistas:

Na própria missão do museu já vem bem claro, assim... ó: gerar, preservar e **difundir o conhecimento**. Então eu penso que nesse "difundir" já tá a própria missão do museu. (E11)⁴

Difusão desses acervos, promoção de atividades para alcance da comunidade em geral a esse acervo e gerenciamento de ações também de acesso em **pesquisa**. (E12)

apresentar de uma maneira **compreensível** e **que faça sentido** dentro do nosso contexto, ou praticamente uma tradução, ou uma versão. (E8)

Nesses excertos são evidentes as intenções de a comunicação ser realizada de modo "compreensível" com o objetivo de os públicos se apropriarem das informações difundidas.

b) *Comunicação como transmissão*: contempla os processos de emissão de informações sobre acervos, atividades e pesquisas em fluxo linear e unidirecional dos museus para os públicos. Sob essa categoria (atrelada ao meio e ao conteúdo), a comunicação é pensada como: 1) recurso de transmissão, sendo seu entendimento bastante restrito e a comunicação reduzida a instrumento ou recurso (E12); e 2) divulgação, que ocorre do museu para os públicos, sem, necessariamente, expectativas de que o que foi comunicado seja percebido pelos diferentes públicos, o que evidencia postura de comunicação como atividade técnica, sem interação e/ou processos de retroalimentação; os públicos são apenas alvos da comunicação (E5).

Então, para mim, a **comunicação é o recurso**, digamos assim, que dá significado para os espaços de museu, que viabiliza né esse significado. (E12)

Olha, a gente espera então realmente **atingir o nosso público-alvo**, né? Pode não atingir? Pode. (E5)

c) *Comunicação como publicização*: aqui está contemplada a ideia de comunicação como meio de levar determinadas informações ao conhecimento público; assume, portanto, viés mais estratégico. Deixa de ser compreendida como simples tecnologia, e as ações comunicativas são planejadas e administradas pela organização com objetivos específicos. Nessa direção, é empregada como: 1) estratégia de visibilidade, baseada no entendimento de que as organizações museológicas precisam ser vistas para serem (re)conhecidas, e que é preciso selecionar as informações às quais dar visibilidade, de acordo com os objetivos pretendidos; e 2) estratégia de captação, objetivando obter retornos de público (para um evento, por exemplo) e de recursos (em particular, recursos financeiros), conforme excertos a seguir:

É, não queria usar essa palavra, mas **se mostram mais atrativos para o público, pra sociedade que a gente tem hoje**. (E9a)

O objetivo é aumentar a visitação da casa [...] Então o principal objetivo é a visitação, é fazer a circulação aqui dentro da casa. (E6)

d) *Comunicação vinculativa*: concebida como forma de os museus estabelecerem e/ou manterem vínculos com seus públicos, essa perspectiva atenta para a estruturação de relações de diferentes qualidades, tanto para gerar identificações quanto pertencimentos. Nessa direção, as organizações museológicas: 1) dispõem-se à interação, ou seja, comunicam aos públicos suas intenções e disponibilidade para interagir; 2) seduzem, isto é, aproximando-se da ideia de sedução de Lipovetsky (2000), estrategicamente, procuram exercer forte influência sobre os públicos, particularmente os que, de alguma forma, apresentam predisposição para o aprofundamento dos vínculos; e 3) mantém relacionamentos mediante comunicação, aproximando-se

⁴ Os entrevistados (E), em referência às organizações museológicas a que estão vinculados, foram enumerados de 1 a 12. Obs.: como a organização 9 teve 3 entrevistados, sua codificação foi 9a, 9b e 9c.



dos públicos. Entendida como fundamental para o estabelecimento e/ou fortalecimento dos vínculos, sob esse olhar, a comunicação é concebida como potência para gerar entendimentos e produção de significação. Em perspectiva dos modelos semiótico e/ou dos estudos culturais, pela comunicação os públicos adentram a esfera das organizações museológicas e vice-versa, conforme podemos inferir dos seguintes excertos de entrevistas:

A comunicação, ela é fundamental, o museu tem que estar aberto para a comunicação nesse sentido mais amplo [...] estar aberto ao público, aberto ao contraditório, o museu tem que estar aberto para a crítica, aberto ao erro. (E9c)

[...] a nossa comunicação tem que estabelecer um diálogo que tu consiga seduzir, que tu consiga mostrar para aquelas pessoas que é um espaço legal, que ela se sinta acolhida e que principalmente ela tenha vontade de voltar. (E9c)

Olha, a comunicação dos museus, o objetivo fundamental dela é, então, ela ter um elo com a comunidade. (E5)

e) *Comunicação como mediação*: a ideia de mediação é peculiar às organizações museológicas, uma vez que diz respeito àquela que ocorre, predominantemente, nas exposições. Trata-se principalmente dos processos de mediação pedagógica realizada pelos museus. Em perspectiva de mediação, a comunicação é empregada: 1) nas exposições (E7), diretamente ligada às atividades de recepção e condução e/ou acompanhamento de público; e 2) para obter *feedback* (E3), considerando as repercussões realizadas pelos públicos, de forma que essa atividade seja compreendida como maneira de as organizações museológicas obterem retornos (como avaliações) de seus visitantes.

Acho que o principal comunicador no museu é o mediador, uma pessoa que está ali para receber o visitante (E7)

A gente normalmente está tendo um *feedback* dos professores sempre muito satisfeitos assim. É raro um professor ter alguma insatisfação com a mediação, que é justamente essa comunicação do museu com seu público. (E3)

f) *Comunicação idealizada como diálogo*: essa concepção, idealmente, procura ir além das ideias de aproximação e relacionamento. Entretanto, para evitarmos equívocos interpretativos, importa ponderarmos que, se por um lado, o termo "diálogo" é bastante citado nas respostas dos entrevistados ("estabelecer diálogo", "diálogo com os públicos" etc.), por outro, as materializações comunicacionais relatadas tendem a não traduzir a ideia de diálogo como prática. Assim, embora parte dos dados obtidos tenha potência para indicar que as organizações museológicas levam em consideração as impressões dos públicos e estão abertas às suas contribuições, de acordo com os relatos, com frequência, não parece que almejem de fato o diálogo com seus diferentes públicos; muitas vezes não passa da ideia de conversação. Por isso, avaliamos que a noção de diálogo, para essas organizações, caracteriza-se mais como condição de ideal de comunicação.

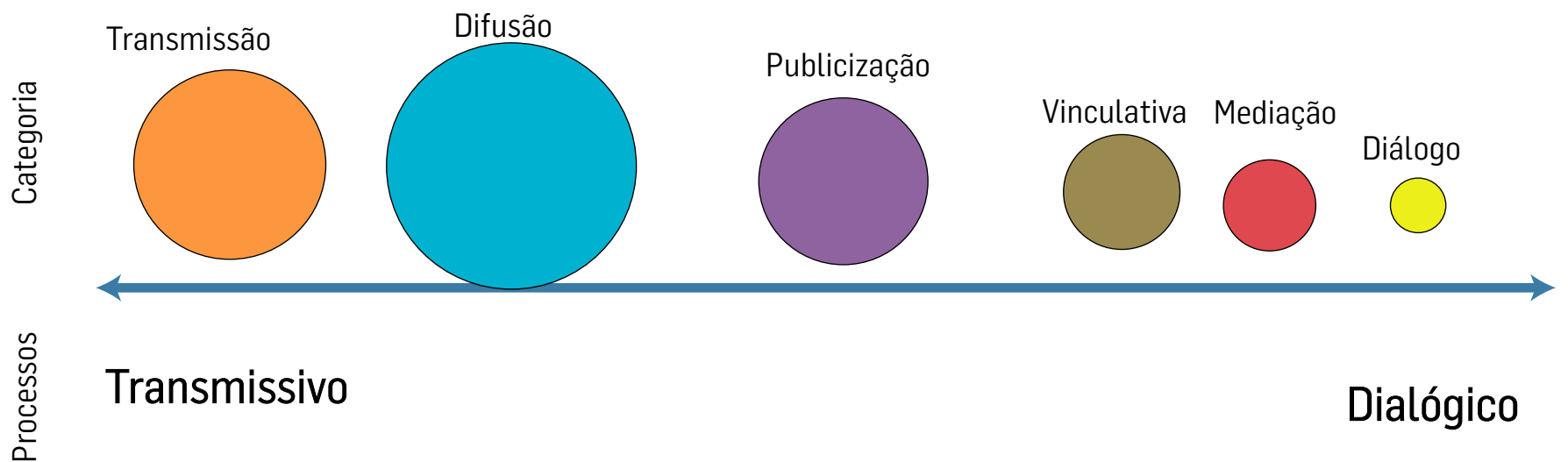
Esse diálogo com a comunidade... nem é um diálogo, mas essa comunicação com a comunidade (E12)

Então a gente sempre busca um diálogo com outras, principalmente com essas áreas da cultura, não que a gente também não seja cultura, mas do cinema, artes visuais, artes plásticas. A gente sempre busca um diálogo (E11)

Após discorrermos sobre as categorias que revelam as principais concepções de comunicação das organizações museológicas e algumas das implicações, a seguir, na Figura 1, apresentamos a distribuição dessas concepções e suas incidências (quanto maior o diâmetro, maior a incidência) em uma linha que articula desde a perspectiva transmissiva até a do diálogo.



Figura 1: Concepções de comunicação das organizações museológicas e incidências



Fonte: Morás, 2019, p.135.

A Figura 1 permite ver de modo objetivo o quando as concepções de comunicação dos museus ainda se qualificam como transmissivas e difusionistas, apesar de também evidenciar importantes avanços em perspectiva relacional-vinculativa. Além disso, importa ressaltarmos que verificamos a ocorrência concomitante de mais de uma categoria em uma mesma organização.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE MUSEUS

Primeiro, destacamos que a coleta dos dados que embasam esta pesquisa ocorreu em período anterior à pandemia por Covid-19, porém já em um cenário de precariedade para o setor museal brasileiro, exemplificado em casos de falta de segurança que ocasionaram incêndios, como o do Museu Nacional em 2018, e a falta de acesso à internet como mencionado por alguns dos entrevistados para este estudo. Nesse sentido, em relação a alguns dos impactos da pandemia ocasionada pelo novo coronavírus (Sars-CoV-2), recorreremos a Beiguelman (2020, p.21) que afirma que "com a pandemia, descobrimos que museus, galerias e instituições culturais estão na idade da pedra da Internet", e consideramos que a suspensão das visitas presenciais impactou os processos de comunicação dos museus com parte significativa de seus públicos, especialmente os visitantes. Se, por um lado, o uso das tecnologias pode ter feito com que alguns museus tenham chegado a mais pessoas, por outro, a concorrência com outras organizações que também virtualizaram suas atividades e o afastamento físico podem ter ampliado a falta de comunicação e relacionamento dos públicos com as organizações museológicas. Entretanto, no atual momento, compreendemos que grande parte das ações comunicacionais nos/dos museus foram retomadas e tendem a manter as características do que eram anteriormente – em termos de concepções, evidentemente.

Feita essa ressalva, reafirmamos que os dados empíricos, apesar de relativos a um conjunto restrito de museus localizados em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, revelaram a centralidade que a comunicação tem para essas organizações. Porém, isso não significa, em si, que se trate de comunicação em sua potência dialógica, com ampla participação dos públicos. Pelo contrário, conforme análise em conjunto (em que há importantes diferenças entre as várias organizações), essa centralidade compreende três principais concepções: os processos transmissivos, de difusão e de publicização. Trata-se, portanto, de concepções de comunicação que se caracterizam por processos informacionais, lineares, em que os públicos tendem a ser percebidos como alvos da comunicação. Mesmo sob a perspectiva de mediação, não ocorrem significativas mudanças, pois, novamente, trata-se de o museu mediar o processo que se estabelece entre a exposição e os públicos, de modo geral mais em perspectiva de atender os interesses da organização com sua exposição do que de ser espaço para os públicos se realizarem como possibilidade, propriamente dita, e produzirem significação. Essas compreensões de comunicação



ainda confluem para as concepções de museu-templo e museu-fórum apresentadas por Cameron (1971), em que o museu, em certos casos, assume postura de ser depósito de obras, documentos, objetos etc. e/ou se volta para a sua sacralização.

Ressaltamos que, apesar da preponderância dessas concepções de comunicação nas organizações museológicas, no âmbito de seus processos e idealizações também se atualizam concepções de comunicação vinculativa e dialógica. Nessa perspectiva, identificamos que, quanto mais os processos se reduzem ao planejado e desestimulam outras possibilidades, menos abrangente tende a ser a noção de comunicação adotada, e quanto mais ampla a maneira como os museus concebem a comunicação, melhor aceita é a ocorrência de processos não planejados. Nessa perspectiva mais complexa de comunicação organizacional, os diferentes sujeitos participam de modo mais ativo da produção de significação nos diferentes processos interacionais que estabelecem diretamente com os museus, inclusive de forma crítica, e também, sob o prisma da "organização falada" (Baldissera, 2009), realizada em outros ambientes.

Por fim, importa reafirmarmos que reconhecemos os museus como organizações fundamentalmente comunicacionais. Evidentemente, essa comunicação organizacional assume diferentes características, desde os processos mais informativos e burocráticos, até os processos de fruição e possibilidade que, inclusive, extrapolam os territórios da própria organização, como os que se dão no âmbito da "organização falada", pela circulação de imagens de uma exposição, por exemplo. Assumir essa concepção pressupõe compreender que a potência de produção de sentidos dos museus não pode ser manejada pelos e/ou reduzida aos processos de gestão.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A Complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. *In*: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. v. 2. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.199-213.

_____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.149-177.

_____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, Abracorp, ano6, n.10/11, 2009, p.115-120. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>

_____. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. 2004. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. 294f.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEIGUELMAN, Giselle. *Coronavida: pandemia, cidade e cultura urbana*. São Paulo: Escola da Cidade, 2020. Coleção outras palavras, v. 8

BORGES, Luiz C. Museu como espaço de interpretação e de disciplinarização de sentidos. *Museologia e Patrimônio*, Rio de Janeiro, v.4, n.1, 2011, p.37-62.

CAMERON, Duncan F. The Museum, a Temple or the Forum. *Curator: The Museum Journal*, Washington D.C., v.14, n.1, p.11-24, 1971. doi: <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1971.tb00416.x>



CARVALHO, Rosane Maria Rocha de. Museu: novos aspectos informacionais, comunicacionais e gerenciais. *Museologia e Patrimônio*, Rio de Janeiro, v.5, n.1, 2012, p.103-123.

CASTRO, Ana Lúcia Siaines de. *O Museu: do sagrado ao segredo*. Rio de Janeiro: Revan, 2009.

CURY, Marília Xavier. Comunicação museológica: uma perspectiva teórica e metodológica de recepção. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2005.

_____. Novas perspectivas para a comunicação museológica e os desafios da pesquisa de recepção em museus. *In: Seminário de Investigação em Museologia dos Países de Língua Portuguesa e Espanhola, I*, 2009, Porto. *Actas...*, v. 1. Porto: Faculdade do Porto, 2010. p. 269-279.

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

HOOVER-GREENHILL, Eilean (ed.). *The educational role of the museum*. London: Routledge, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS (IBRAM). *Pesquisa Anual de Museus*. 2014. Disponível em: <https://antigo.museus.gov.br/pesquisa-anual-de-museus/>. Acesso em 30 jul. 2017.

_____. Subsídios para a elaboração de Planos Museológicos. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, 2016. Disponível em <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/SubsidiosPlanosMuseologicos.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2017.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS BRASIL. Nova definição de museu. [s.l.]: [s.n.], 2022. Disponível em http://www.icom.org.br/?page_id=2776. Acesso em: 29 jan. 2023.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, São Paulo, v. 8, n.2, p.35-61, 2014. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>

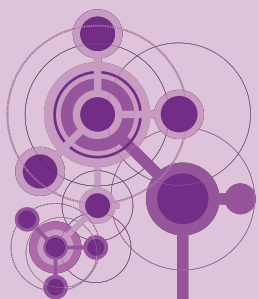
LIPOVETSKY, Gilles. Sedução, publicidade e pós-modernidade. *Revista Famecos*, Porto Alegre, v.7, n.12, p.7-13, 2000. doi: <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2000.12.3062>

MORÁS, Nicole Sberse. *Comunicação organizacional de museus de Porto Alegre/RS, Brasil*. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2019. 159f. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/196375>. Acesso em: 7 fev. 2023.

NIELSEN, Jane K. Museum communication: learning, interaction and experience. 2014. Thesis (Doctor of Philosophy) – University of Saint Andrews. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10023/5770>. Acesso em 7 fev. 2023.

PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. *In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

ROQUE, Maria Isabel Rocha. Comunicação no museu. *In: BENCHETRIT, Sarah Fassa; BEZERRA, Rafael Zamorano; MAGALHÃES, Aline Montenegro (org.). Museus e Comunicação: exposição como objeto de estudo*. Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional, 2010. p.47-68.



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

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

Artigo recebido em 30/08/2022 e aprovado em 06/02/2023.