

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Nicole Sberse Morás

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE MUSEUS  
DE PORTO ALEGRE/ RS, BRASIL**

Porto Alegre, 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE MUSEUS  
DE PORTO ALEGRE/ RS, BRASIL**

Nicole Sberse Morás

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre, 2019

### CIP - Catalogação na Publicação

Morás, Nicole Sberse  
Comunicação Organizacional de museus de Porto  
Alegre/RS, Brasil / Nicole Sberse Morás. -- 2019.  
159 f.  
Orientador: Rudimar Baldissera.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e  
Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação  
e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Comunicação. 2. Comunicação Organizacional. 3.  
Museus. 4. Públicos. I. Baldissera, Rudimar, orient.  
II. Título.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, professor Rudimar, que confiou que eu poderia percorrer esse trajeto e sempre foi minha estrela-guia nos momentos de incerteza; aquele Quasar de grande intensidade de brilho que põe luz sobre nós para muito além do fazer acadêmico e a partir do qual vemos surgir uma nova galáxia.

Às professoras doutoras Mônica Pons, Denise Avancini Alves e Jeniffer Alves Cuty pelas contribuições que enriqueceram este trabalho.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP), que formam uma verdadeira constelação, cada um com seu modo próprio de iluminar aos outros. Em especial à Isaura, ao Bruno e à Cássia, minhas estrelas pulsares, que deram ainda mais sentido ao mestrado. Agradeço ainda aos professores e colegas do PPGCOM que, de alguma forma, colaboraram nesta caminhada.

Um agradecimento especial à minha família, que nunca mediu esforços para que eu pudesse me dedicar às leituras, às atividades e, principalmente, à escrita – mesmo naquele que talvez tenha sido o período mais difícil e, ao mesmo tempo, mais lindo de nossas vidas. À minha mãe Vania, estrela Supergigante, que ilumina o nosso “ser família”. Ao meu pai Vilso, meu Gigante Azul, com seu raro e iluminado afeto. E à Larissa, minha irmã binária eclipsante, par da minha vida e que me faz acreditar no amor e ter razões para seguir em frente.

Agradeço ainda às minhas amigas Fabiana, Louise e Mariana, minhas estrelas variáveis, que, por mais que as condições mudem, permanecem sempre comigo. E ainda Elizete, Paula e Ísis.

E, por fim, aos demais amigos e colegas de Univates que sempre torceram por mim e compreenderam os momentos de ausência. E ao Guilherme, que desde o início desta caminhada foi mais do que um amigo e me ajudou a ver estrelas mesmo nos dias mais nublados.

Muito obrigada a cada pessoa-estrela da minha vida!

*“Não tenho certeza de nada,  
mas a visão das estrelas sempre me faz sonhar”*

*Vincent Van Gogh*

## RESUMO

Partindo do pressuposto de que os públicos e a comunicação são constitutivos das organizações museológicas, esta dissertação tem como tema a Comunicação Organizacional de Museus. Nesse norte, o principal objetivo do estudo é o de "Compreender as concepções de comunicação organizacional materializadas nos museus de Porto Alegre". Além disso, como objetivos específicos, elencamos: a) Analisar se a comunicação informal é considerada comunicação organizacional no âmbito dos museus em estudo; b) Averiguar se a comunicação de museus de Porto Alegre leva em consideração seus diferentes públicos; c) Verificar quais são, em perspectiva das falas autorizadas (organização comunicada), as principais práticas comunicacionais materializadas em museus de Porto Alegre. Para embasar a pesquisa, realizamos revisão bibliográfica sobre comunicação e museus (dentre outros: CASTRO, 2009; POULOT, 2013; BORGES, 2011; CARVALHO, 2011; e NIELSEN, 2014), comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009) e públicos. Por se tratar de um estudo qualitativo (DIEHL, 2004), a coleta de dados empíricos consistiu na realização de 13 entrevistas semiestruturadas (DUARTE, 2005) com 14 responsáveis pela comunicação (diretores, gestores) de 12 museus de Porto Alegre. A técnica empregada para examinarmos os dados de campo foi a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009), a partir da qual foi possível verificarmos que há diferentes concepções para a comunicação nos museus estudados. O estudo empírico evidenciou a ocorrência de diferentes concepções para a comunicação nos museus estudados: a) comunicação como difusão; b) comunicação como transmissão; c) comunicação como publicização; d) comunicação como relacionamento; e) comunicação como mediação; e f) comunicação idealizada como diálogo. Constatamos ainda que, normalmente, mais de uma categoria pode ser verificada em uma mesma organização.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação Organizacional; Museus; Públicos.

## **ABSTRACT**

Based on the assumption that publics and communication are constitutive of museological organizations, this dissertation has as its theme the Organizational Communication of Museums. In the north, the main objective of the study is to "Understand the conceptions of organizational communication materialized in the museums of Porto Alegre". In addition, specific objectives include: a) To analyze whether informal communication is considered organizational communication within the museums under study; b) To determine if the communication of museums in Porto Alegre takes into account their different publics; c) To verify which are, in perspective of the authoritative statements (communicated organization), the main communicational practices materialized in museums of Porto Alegre. To support the research, we carried out a bibliographic review on communication and museums (among others: CASTRO, 2009, POULOT, 2013, BORGES, 2011, CARVALHO, 2011 and NIELSEN, 2014), organizational communication (BALDISSERA, 2009) and public. As a qualitative study (DIEHL, 2004), the collection of empirical data consisted of 13 semi-structured interviews (DUARTE, 2005) with 14 directors (managers and managers) from 12 museums in Porto Alegre. The technique used to examine the field data was the Content Analysis (BARDIN, 2009), from which it was possible to verify that there are different conceptions for communication in the studied museums. The empirical study evidenced the occurrence of different conceptions for communication in the studied museums: a) communication as diffusion; b) communication as transmission; c) communication as an advertisement; d) communication as a relationship; e) communication as mediation; and f) idealized communication as dialogue. We also note that, normally, more than one category can be verified in the same organization.

**Keywords:** Communication; Organizational Communication; Museums; Publics.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> – Públicos de museus identificados por Oliveira e Capriotti (2013) .....	38
<b>Quadro 02</b> – Frequência de museus por temática, segundo a PAM 2014 .....	76
<b>Quadro 03</b> – Amostragem estratificada .....	78
<b>Quadro 04</b> - Categorias e subcategorias.....	83
<b>Quadro 05</b> - Resultado da revisão de literatura na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.....	146



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> - Gráfico do potencial comunicativo de museus brasileiros e estrangeiros para atrair visitantes e promover entendimento por Hamasaki (2011) .....	64
<b>Figura 02</b> – Organização dos processos comunicativos em organizações museológicas proposto por Hamasaki (2011) .....	65
<b>Figura 03</b> - Representação das categorias .....	138

## APÊNDICES

<b>Apêndice A – Revisão da produção sobre o tema.....</b>	<b>147</b>
<b>Apêndice B – Roteiro de perguntas para as entrevistas.....</b>	<b>152</b>
<b>Apêndice C – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....</b>	<b>155</b>
<b>Apêndice D – Quadro de museus localizados em Porto Alegre gerada pela plataforma Museusbr.....</b>	<b>158</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2 TERSÍCOPE: Do conceito de museu às organizações museológicas.....</b>	<b>24</b>
2.1 Sobre o conceito de museu.....	24
2.2 Sobre a ideia de Organização.....	28
2.3 Sobre a noção de públicos.....	33
<b>3 ERATO: Comunicação e Museus.....</b>	<b>40</b>
3.1 Museus e Comunicação.....	40
3.2 Modelo informacional.....	45
3.3 Estudos culturais e modelo semiótico-informacional.....	51
3.4 Comunicação Organizacional.....	54
3.5 Comunicação Organizacional e museus.....	61
<b>4 QUADRO METODOLÓGICO.....</b>	<b>72</b>
4.2 Coleta de dados: entrevista.....	73
4.4 Seleção dos entrevistados.....	75
4.5 O método de análise.....	80
4.6 A construção das categorias de análise.....	82
<b>5 CONCEPÇÕES DE COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES MUSEOLÓGICAS.....</b>	<b>85</b>
5.1 Museus e comunicação informal.....	85
5.2 Noções de públicos para museus.....	90
5.3 Comunicação autorizada que as organizações museológicas materializam.....	96
5.4 Museus e suas concepções sobre comunicação organizacional.....	99
5.4.1. Comunicação como Difusão.....	100

5.4.1.1	Comunicação como difusão de informações.....	101
5.4.1.2.	Comunicação como difusão de conhecimento científico.....	102
5.4.2	Comunicação como transmissão.....	105
5.4.2.1	Comunicação como recurso de transmissão.....	106
5.4.2.2	Comunicação como divulgação.....	108
5.4.3.	Comunicação como Publicização.....	110
5.4.3.1	Comunicação como publicização com estratégia de visibilidade.....	110
5.4.3.2.	Comunicação como publicização para estratégia de captação.....	113
5.4.4.	Comunicação vinculativa.....	115
5.4.4.1	Comunicação vinculativa por disponibilidade para a interação.....	115
5.4.4.2	Comunicação vincultaiva por sedução para gerar vínculos.....	118
5.4.4.3	Comunicação vinculativa para manutenção dos relacionamentos.....	119
5.4.5	Comunicação como mediação.....	122
5.4.5.1	Mediação de exposição.....	123
5.4.5.2	Mediação como <i>feedback</i> .....	124
5.4.6.	Comunicação idealizada como diálogo.....	126
<b>REFERÊNCIAS</b>	.....	<b>139</b>
<b>APÊNDICES</b>	.....	<b>146</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, aqui consideradas como atores, conforme será melhor explicado adiante, assumem cada vez mais centralidade das interações e exercem fundamental papel na sociedade contemporânea, estando presentes em todos os aspectos da vida humana. Se é fato que nelas são produzidos os mais variados bens (materiais e imateriais) para consumo, também é verdadeiro afirmar que existem organizações orientadas para as manifestações das mais diversas crenças, para o cuidado com a saúde, para a realização de ações com o objetivo de reduzir as injustiças sociais, para o cuidado com o meio ambiente, para a educação, para a fruição cultural, enfim, parece difícil pensar a sociedade sem organizações.

Configuradas a partir de temáticas e objetivos comuns, as organizações podem se estabelecer por meio de processos espontâneos e informais, como as comunidades, ou resultar de ordem social criada e dirigida. Nesse caso, são criadas com finalidades previamente estabelecidas e têm propósitos explícitos e específicos (URIBE, 2007). Além disso, Wegner e Misocsky (2010), com base em Weick (1973), acrescentam que as organizações são sustentadas pelo desenvolvimento e uso de linguagem comum que permite a comunicação e, conseqüentemente, a interação social. Dessa maneira, elas formam redes de significados intersubjetivos compartilhados e, nessa perspectiva, são produtoras de sentido (WEICK, 1995). Ademais, Wegner e Misocsky (2010) explicam, baseados Weick (1973), que a compreensão sobre as organizações ocorre apenas quando se consideram os processos organizativos que se materializam nelas.

Nesse sentido, em relação ao ato de coletar e colecionar objetos, os processos se organizaram, ao longo do tempo, na forma de bibliotecas, arquivos públicos e museus, que reúnem representações materiais e imateriais do conhecimento e da cultura em um dado momento e/ou local. Para além do seu viés de lugar de memória, essas organizações permitem contar/recontar histórias sobre determinadas realidades e possibilitam processos interativos e interpretativos por meio dos quais os sujeitos atribuem significados aos objetos<sup>1</sup>. Sendo assim, esses locais, além de guardarem tais objetos, também são importantes espaços voltados à pesquisa, ao conhecimento e ao

---

<sup>1</sup> A palavra “Objetos” é empregada na perspectiva de Blumer (1980, p. 127), segundo o qual “entende-se por objeto tudo que for passível de ser indicado, evidenciado ou referido”.

deleite, constituindo-se em locais de produção de sentido.

Nessa perspectiva, podemos afirmar que os museus contribuem para apresentar, representar ou construir dada realidade, já que podem ser considerados espaços que, dentre outros aspectos, permitem a experiência estética<sup>2</sup> e a fruição. As organizações museológicas são propícias ao desenvolvimento de campos de significação e ao estabelecimento da intersecção entre história e linguagem, o que as faz lugares de disputas de sentido e de memórias. 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)”. Esses processos de negociação de sentidos e ressignificação ocorrem quando os sujeitos estabelecem relações com os objetos ou com outros sujeitos, de modo que haja processos dinâmicos, o que nos permite adotar a perspectiva de organizações como sistemas vivos. Baldissera (2010, p.73) explica que “como sistemas vivos<sup>3</sup>, as organizações são resultados dinâmicos das relações que elas atualizam com o ambiente (outros sistemas) e das relações que os sujeitos estabelecem entre si e com elas”. É nesse sentido que ao compreendermos os museus como organizações e que essas, por sua vez, são sistemas vivos, podemos conceber os museus como atores sociais que atuam por interações. Assim, entendemos que as organizações museológicas são ativas nos processos de interação e, conseqüentemente, na produção de sentido ao interagirem com outras organizações e também com os sujeitos (individuais ou coletivos) e ao estabelecerem relações de força com eles.

Para que essa interação ocorra, a comunicação se faz fundamental e é por meio dela que se dá a circulação de informações e conhecimento e, mais do que isso, ela possibilita a construção e o compartilhamento de significação. Essa comunicação, na perspectiva da comunicação organizacional, está cada vez mais voltada para a participação dos interlocutores e à produção de sentidos (DEETZ, 2010), em detrimento

---

<sup>2</sup> Berger e Luckmann (2007, p. 42-43) usam o exemplo de uma peça de teatro para abordar a transição entre duas realidades e fazem referência à arte e à religião como “produtores endêmicos de campos de significação”, o que pode ser relacionado não apenas aos museus de artes, mas também a outros tipos de museus que apresentam realidades diferentes daquela dominante para o sujeito.

<sup>3</sup> Para a noção de organizações como sistemas vivos tomamos como referência Capra (2002), que considera as organizações como redes não-lineares complexas nas quais, assim como nos sistemas vivos, ocorrem mudanças estruturais contínuas ao mesmo tempo em que permanecem padrões de organização. Assim, o padrão das organizações é o de redes autogeradoras.

de modelos baseados apenas na transmissão. Em entendimento semelhante, Baldissera (2008a, p. 169) afirma que a comunicação organizacional é “processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais”. Ainda conforme Baldissera (2009b), a comunicação organizacional não se reduz às práticas planejadas e, em perspectiva complexa, compreende três dimensões: a “organização comunicada”, a “organização comunicante” e a “organização ‘falada’”.

Apresentada de modo sucinto<sup>4</sup>, a dimensão da “organização comunicada” compreende a comunicação realizada pela própria organização e com viés de oficial, vinculada especialmente aos processos formais e até mesmo disciplinadores, “portanto, a ideia de organização comunicada compreende os processos de comunicação autorizada” (BALDISSERA, 2009b, p. 118). Em sentido mais complexo, a segunda dimensão corresponde à “organização comunicante”, ou seja, toda comunicação “que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa/público) estabelecer relação com a organização” (BALDISSERA, 2009b, p. 118). Essa dimensão, além de contemplar toda comunicação realizada na dimensão da “organização comunicada”, também abarca os processos que ocorrem de maneira informal e até mesmo aqueles realizados sem que a organização esteja ciente deles ou quando a alteridade compreende algo como comunicação mesmo que a organização não tenha tido intenção de fazê-lo. Portanto, essa dimensão abrange e vai além dos processos planejados e compreendidos na dimensão anterior. A “organização falada”, por seu turno, é a dimensão que compreende a comunicação realizada fora do âmbito da organização, porém que se refere a ela. De acordo com Baldissera (2009b, p. 119), “tratam-se dos processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização”. São processos que ocorrem sem que a organização possa ter gerência direta sobre eles, o que não impede que ela os monitore quando possível e, eventualmente, realize ações formais (âmbito da organização comunicada) com o objetivo de minimizar ou neutralizar repercussões que não sejam de seu interesse ou que se contraponham a seus desejos.

A essa luz, é possível vislumbrarmos que a comunicação no âmbito das organizações se dá por meio de diferentes processos e relações entre a organização e os sujeitos (individuais ou coletivos). Ainda, ao compreendermos que a organização se dá

---

<sup>4</sup> A discussão sobre as três dimensões da comunicação organizacional propostas por Baldissera (2009b) será melhor desenvolvida e ampliada no referencial teórico da dissertação.

pela comunicação, podemos dizer que a comunicação é constitutiva das organizações, ainda que, possivelmente, essa comunicação se conforme de diferentes maneiras. Essas variadas conformações da comunicação podem ocorrer em função da natureza (jurídica, educacional, museológica etc.) dessas organizações e de suas características. Também é possível que as concepções adotadas para a comunicação por determinadas organizações resultem em distintas configurações sobre como a comunicação se materializa. Nesse sentido, as diretrizes e códigos que procuram normatizar o entendimento e as práticas relacionadas à comunicação, a exemplo de códigos de ética, também podem impactar na maneira como a comunicação das organizações se conforma.

Sendo assim, é provável que o entendimento que as organizações museológicas (particularmente seus gestores e responsáveis pela comunicação dessas organizações) têm acerca da comunicação impacte na forma como essas se relacionam com seus públicos. É plausível, também, que a própria noção de comunicação influencie o que os museus entendem como públicos. Partindo dessas premissas e tomando o teatro<sup>5</sup> como analogia, é possível que a comunicação seja compreendida apenas como aquela que é acionada no momento em que os atores sobem ao palco e estabelecem relação direta com a audiência, o que, no caso dos museus, poderia ser relacionado à exposição de determinadas obras e aos visitantes. No entanto, é necessário considerarmos que diversos processos comunicativos ocorrem no teatro antes que os atores se apresentem no palco, tais como a divulgação da peça que leve a audiência para o local da apresentação, os processos de seleção de atores, contratação de serviços terceirizados e outras tantas atividades que possibilitem a estreia de um espetáculo. Da mesma forma, para além da comunicação das exposições, há diversos processos comunicacionais implicados na realização de atividades pelos museus, como nas relações com funcionários, no relacionamento desses com os artistas, nas ações de captação de verbas e, ainda, nas ações educativas.

Nessa perspectiva, a forma como os museus concebem a si mesmos e a comunicação pode indicar como eles se apresentam, em que medida interagem com o/no mundo. Isso porque o museu, ora compreendido como depósito de objetos e baseado em processos transmissivos, tende a ser menos aberto a processos de disputa de

---

<sup>5</sup> Acionamos a metáfora do teatro por dois motivos: 1) o interacionismo simbólico fornece os fundamentos epistêmicos para esta investigação; e 2) o ambiente do teatro nos parece bastante ilustrativo para elucidar o que apresentamos.



sentidos na perspectiva de Baldissera (2009b) e menos voltado à abordagem de questões sociais e de interesse público. Os museus mais voltados às funções de pesquisa, conservação e comunicação, por outro lado, podem indicar tendência a se apresentarem como mediadores de realidades e considerarem a comunicação como um processo dialógico. A partir disso, os sentidos poderiam ser construídos coletivamente, atribuindo-se à comunicação um papel ainda mais central para a organização.

A este ponto, importa ressaltarmos que as organizações museológicas, em particular, são objeto desta pesquisa. Além disso, destacamos que, como organizações, os museus são constituídos ‘em’ e ‘por’ comunicação que permeia e torna possíveis os diferentes processos mediante produção, circulação e negociação de sentidos. Pela comunicação os museus estabelecem relações com os diversos sujeitos, adentram a esfera de visibilidade pública, instituem sua existência e objetivos e cumprem seu papel histórico, político e sociocultural. Diante do exposto, delimitamos o seguinte tema para nossa pesquisa: Comunicação organizacional (em sua dimensão de “organização comunicada”) de museus. A escolha por estudar a dimensão da “organização comunicada” (a das falas e processos autorizados) se dá, principalmente, porque a compreensão de comunicação organizacional que se atualiza nessa dimensão reflete sobre a organização como um todo – seus processos e decisões, a forma como percebe e se relaciona com os públicos, os sentidos que atribui aos sujeitos que nela trabalham, seu lugar na estrutura político-sócio-cultural etc. Além disso, destacamos que nossa escolha temática também se justifica pelo fato de, no âmbito dos estudos de comunicação organizacional, quase não existirem pesquisas sobre a comunicação de organizações museológicas, conforme está descrito no apêndice A desta dissertação.

Tendo em vista o fato de se olhar para como a organização museológica compreende a comunicação, elegemos como objeto empírico relatos de representantes (diretores, diretores de comunicação, diretores de *marketing* ou gestores e funcionários que possam falar sobre as questões de comunicação e relacionamento) de museus localizados em Porto Alegre/RS (essa delimitação geográfica considerou nossas possibilidades de acesso e tempo para a conclusão deste estudo. O número de museus e critérios para seleção dessas organizações estão melhores descritos no capítulo 4, que versa sobre os procedimentos metodológicos).

Em função disso, cabe esclarecermos que esta pesquisa não tem como foco identificar ou analisar os sentidos produzidos/ofertados pelas organizações pesquisadas;

seu foco são as concepções de comunicação organizacional atualizadas em museus.

A partir da premissa de que as organizações são produtoras de sentido (WEICK, 1995) e desempenham papel social quando em interação<sup>6</sup> com os sujeitos (individuais ou coletivos) e de que as organizações só ocorrem pela comunicação, é possível pensarmos nos museus como organizações que contribuem para a construção da sociedade, das culturas, das concepções de realidade – histórias, memórias, conhecimento, culturas, práticas, artes e linguagens, dentre outras.

Considerando que a comunicação de organizações museológicas é objeto desta pesquisa, importa realizar breve contextualização da atividade museológica no país. Oficialmente, seu início remete ao ano de 1818 com a expedição do documento “Atos memoráveis”, que criou o Museu Real – depois chamado de Museu Imperial e, hoje, Museu Nacional (SANTOS, 2004). Ainda conforme Santos (2004, p. 59), o maior crescimento no número de organizações museológicas do país se deu entre as décadas de 1980 e 2000, de forma que, “quando observamos o crescimento dos museus ao longo do século XX, o aspecto a ser destacado é que a maior parte deles, isto é, 81,24% dos museus atualmente existentes, foi criada apenas nas últimas quatro décadas”. Atualmente, de acordo com os dados mais recentes divulgados pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), vinculado ao Ministério da Cultura (MinC), há mais de 3.700 museus no Brasil<sup>7</sup>, embora apenas 1.500 estejam listados junto ao Cadastro Nacional de Museus (CNM) de 2010<sup>8</sup>, realizado pelo Ibram.

Do total de organizações museológicas no país, mais de 10%, ou exatamente 397, estão localizados no estado do Rio Grande do Sul e 235 participaram do CNM. Isso coloca o estado como o segundo do país em números absolutos de museus e o

---

<sup>6</sup> Assumimos o Interacionismo Simbólico como lente que fornece os fundamentos teórico-epistêmicos desta pesquisa. De modo sucinto, destacamos que, de acordo com Blumer (1980), o Interacionismo Simbólico baseia-se em três premissas: a) os seres humanos agem em relação ao mundo com base nos significados fornecidos pelo mundo; b) os significados provêm da interação social; e c) os significados são manipulados por processo interpretativo. Ennes (2013, p. 70) resume que “as premissas estabelecidas por Blumer baseiam-se em um conjunto de elementos que se interdeterminam em um movimento espiral. Nesse sentido, a ação é orientada por meio da relação com o mundo. Esta relação com o mundo é ela mesma uma interação social, que, por sua vez, orienta e é orientada por dinâmicas interpretativas”.

<sup>7</sup> Disponível em <http://www.museus.gov.br/sistemas/cadastro-nacional-de-museus/>.

<sup>8</sup> O CNM foi implantado em 2006 e, apesar de o Ibram informar em seu site que existem mais de 3.700 museus no país hoje em dia, as publicações do Ibram são baseadas no CNM de 2010. Desde 2015, o CNM tem alimentado a plataforma digital Museusbr, onde estão disponíveis informações sobre os museus de acordo com sua localização, temáticas e outros dados que podem ser filtrados pelo usuário. Porém, não há novas publicações do Ibram que utilizam a plataforma como base, tampouco informações disponíveis sobre o que foi realizado desde o CNM de 2010 até a implantação da plataforma Museusbr em 2015. Entre as publicações que utilizam dados do CNM de 2010, destaca-se o “Guia dos Museus Brasileiros” e “Museus em números”.

primeiro com unidades museológicas *per capita* — há um museu para cada 26,657 pessoas. Os 397 museus localizados no Rio Grande do Sul estão distribuídos em 168 municípios, o que representa que 33,9% das 496 cidades gaúchas possuem pelo menos um museu. Do total de museus gaúchos, 63<sup>9</sup> estão localizados na capital, Porto Alegre. Esses dados revelam um número significativo de museus em funcionamento no Rio Grande do Sul.

Porém, mais do que existirem, para que os museus cumpram seu papel histórico-político-sócio-cultural, dentre outras perspectivas, é fundamental que seus processos comunicacionais sejam muito qualificados. Nessa direção, cabe a ressalva de que os museus, apesar de suas especificidades, são organizações e, nesse sentido, conformam-se e existem por comunicação (WEICK, 1995). Através dos diferentes processos comunicacionais, dentre outros, seus objetivos são estabelecidos e comunicados, sua missão é visibilizada, indivíduos dialogam e são formados, pesquisas são desenvolvidas e resultados, publicados, organizam-se ideias e curadorias, as exposições são comunicadas e histórias, contadas, realizam-se processos educativos e visitas guiadas, tomam-se decisões administrativas, formam-se pessoas para trabalhar na organização e informações diversas são disponibilizadas aos públicos. Enfim, esses são apenas alguns exemplos da centralidade que a comunicação assume para as organizações museológicas. Complementarmente, ressaltamos que, em perspectiva de qualificar os processos de relacionamento e comunicação com os públicos, importa atentarmos para as especificidades dessas relações e para as necessidades comunicacionais.

Nesse sentido, por exemplo, processos de comunicação qualificados podem ser fundamentais para que os museus entrem estrategicamente na esfera de visibilidade pública, sejam posicionados significativamente e, com isso, atraiam mais visitantes. Isso, inclusive, é fundamental para sua própria existência e permanência, bem como para obter recursos para sua manutenção e realizações. Em adição, destacamos a importância desse bom posicionamento na esfera pública, pois que isso, de alguma forma, pode ser acionado para apresentar as iniciativas dos museus à gestão pública em perspectiva das leis de incentivo à cultura. Nessa direção, Carvalho (2011) ressalta que qualificados processos de comunicação têm potência para proporcionar aos museus

---

<sup>9</sup> Conforme a plataforma Museusbr (<http://museus.cultura.gov.br>), atualmente, o número de museus localizados em Porto Alegre é de 78. Porém, a plataforma apresenta apenas o número absoluto, de forma que não é possível gerar dados comparativos em relação a outras cidades e/ou estados. Por isso, e por não haver dados mais recentes em relação ao Cadastro Nacional de Museus, adotam-se os dados do CNM de 2010.

alternativas de complementação orçamentária, incentivando doações e a participação da sociedade para o seu financiamento.

Além disso, partindo do pressuposto de que as organizações, e entre elas os museus, são produtoras de sentido (WEICK, 1995), importa refletirmos sobre a maneira como a comunicação é articulada nessa produção de sentido. Ainda, se considerarmos as diferentes dimensões da comunicação organizacional (conforme destacamos anteriormente, de acordo com Baldissera (2009b): “organização comunicada”, “organização comunicante” e “organização falada”), os sentidos produzidos pelos visitantes podem se afastar muito daqueles (ou não ser aqueles) planejados e propostos pelo museu em suas falas autorizadas. Mesmo que não importe a este estudo analisar os conteúdos da comunicação organizacional dos museus, atentar para esse pressuposto é fundamental, pois que revela o fato de que pode haver significativo descompasso entre aquilo que a organização diz de si e de suas ações e aquilo que é internalizado pelos diferentes públicos.

Outra questão que pode se traduzir nesse descompasso ou potencializá-lo é a maneira como os museus se relacionam com seus públicos, uma vez que as ações de comunicação centradas em processos transmissivos e não dialógicos acabam por não contemplar as percepções dos visitantes no planejamento de comunicação (HOOPER-GEENHILL, 1999). Sob esse viés, é mesmo possível que a escolha pelo termo ‘visitantes’ ao invés de ‘públicos’<sup>10</sup> já seja um indicador das relações que os museus estabelecem com aqueles que os frequentam (um de seus públicos).

Entendimento semelhante pode ser acionado na relação que os museus estabelecem com seus funcionários, eis que a adoção de estratégias e práticas de comunicação pode contribuir para ou dificultar a qualificação dos fluxos de informação entre os setores e entre aqueles que trabalham nas mais diversas posições na organização. A título de exemplo, podemos pensar na relação entre os diferentes setores de um museu para a realização de uma exposição. Dentre outras coisas, a circulação de informações corretas e claras é fundamental para evitar que uma determinada obra seja

---

<sup>10</sup> Para a diferenciação entre visitantes e públicos, parte-se do entendimento de Lima (2015), que diferencia a noção de público enquanto “coleção de indivíduos” de “indivíduo coletivo”. A primeira é relacionada à ideia de público de audiência, caracterizado por ser fragmentado e sem um princípio interno integrador, sendo geralmente concebido por atores externos. Por outro lado, amparada em Quéré (2003), Lima (2015, p. 10) relaciona a noção de “indivíduo coletivo” à ideia de um “todo concreto”, quando “são atribuídas propriedades, ações, pensamentos, estados ou capacidades aos públicos de uma organização, por exemplo, fazendo com que deixem a condição de uma coleção de indivíduos”.

danificada ou para fazer com que cumpra sua proposta. Assim, se uma obra interativa for exposta em um museu que nunca apresentou obras interativas, é provável que os seguranças e outros funcionários, caso não tenham sido claramente informados sobre o teor da obra e de sua proposta, não permitam a interação do público com a referida obra, impedindo que realize sua proposta como obra.

Complementarmente, tendo como base a definição do Icom (2007), de que a comunicação é uma das funções primordiais dos museus, especialmente no que tange à divulgação do acervo e das pesquisas, pode ser fértil refletirmos sobre como as organizações museológicas se aproximam ou se distanciam do cumprimento dessa função. Nesse sentido, considerando a importância dos gestores (líderes) na conformação da cultura organizacional (SCHEIN, 2009), é possível afirmarmos que as concepções de comunicação dos diretores dos museus provavelmente orientam a comunicação que se materializa entre organização e públicos; dentre outros aspectos, se as ações de comunicação são para a educação e o deleite, como previsto pelo Icom, ou se são assépticas e apenas informativas.

Ademais, em perspectiva do documento “Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade”, aprovado em 2015 durante a Conferência Geral da 38ª reunião da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), é possível refletirmos sobre a importância da comunicação para que o museu exerça sua função social. Isso porque, conforme previsto no citado documento, os países membros da Organização das Nações Unidas (ONU) deveriam estimular os museus a utilizarem todos os meios de comunicação para serem efetivos participantes da vida social, desempenhando papel ativo. Essa relação entre comunicação e museus poderia ser benéfica para o estabelecimento de debates públicos sobre temas em voga na sociedade, de forma que fosse estimulado o pensamento crítico, transformando o museu em espaço de debate sobre os mais diversos temas de interesse público, como questões de política, cultura, sociedade, diversidade, ecologia, reciclagem, infância, fatos históricos, tecnologia etc.

À luz do que foi dito, temos como pressuposto que, sendo própria das organizações, e então dos museus, a comunicação se dá através de diferentes processos e práticas, materializados a partir do entendimento que as organizações museológicas têm sobre a comunicação. Logo, essa compreensão provavelmente está diretamente relacionada à *práxis*, a qual pode indicar se a comunicação dos museus ocorre com

caráter informativo, voltada à ideia de transmissão, com viés funcionalista, ou indicar o entendimento de comunicação com vistas ao estabelecimento de processos dialógicos (HOOPER-GREENHILL, 1999), em que seja compreendida a perspectiva da negociação de significados e a produção de sentido.

Considerando os pressupostos e as reflexões apresentadas até aqui, para este estudo temos a seguinte questão de pesquisa: *Que concepções de comunicação organizacional são materializadas nos museus de Porto Alegre?*

A partir dessa questão, o estudo tem como objetivo geral compreender as concepções de comunicação organizacional materializadas nos museus de Porto Alegre. Como objetivos específicos, buscamos: a) analisar se a comunicação informal<sup>11</sup> é considerada comunicação organizacional no âmbito dos museus em estudo; b) averiguar se a comunicação de museus de Porto Alegre leva em consideração seus diferentes públicos; e c) verificar quais são, em perspectiva das falas autorizadas (organização comunicada), as principais práticas comunicacionais materializadas em museus de Porto Alegre.

Para contemplar esses objetivos, os dados empíricos foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, e analisados empregando a técnica da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2009), de modo que os dados obtidos com as entrevistas foram organizados em categorias e subcategorias e tensionados aos fundamentos teóricos da pesquisa (o detalhamento dos procedimentos metodológicos está no quarto capítulo).

Quanto à estrutura, esta dissertação está organizada em cinco capítulos. Após este capítulo introdutório, no capítulo 2 abordamos o conceito de museu a partir de autores como Castro (2009) e Poulot (2013), bem como a noção de organizações com base em Uribe (2007) e Weick (1995), além de discorrermos sobre a noção de públicos a partir de Blumer (1971). Henriques (2012) e Lima e Oliveira (2012) e sobre públicos de museu com base nas reflexões de Oliveira e Capriotti (2013).

No terceiro capítulo, dissertamos sobre Comunicação e Museus, iniciando nosso referencial sobre as concepções de comunicação para museus especialmente a partir de

---

<sup>11</sup> Compreendemos por comunicação informal a comunicação que extrapola o âmbito do planejado, de forma que não seja vinculada às formalidades organizacionais, seus padrões, seus escopos pré-concebidos e suas perspectivas que podem limitar o ato comunicativo (KUNSCH, 2003). Tratam-se dos processos comunicacionais que se atualizam espontaneamente, e não são pautados pelo viés da oficialidade.

Hooper-Greenhil (1999) e Nielsen (2014). Também abordamos a noção de Comunicação Organizacional adotada neste trabalho com base em Baldissera (2009b) e estabelecemos relações entre Comunicação Organizacional e museus, apresentando estudos como os de Hamasaki (2011) e Carvalho (2011).

No quarto capítulo, dedicamo-nos à explicitação dos procedimentos metodológicos adotados, como o instrumento de coleta de dados e a maneira pela qual se deu a seleção dos entrevistados. Também descrevemos as etapas da análise dos relatos e o percurso para a construção das categorias de análise.

No quinto capítulo, apresentamos, a partir das inferências realizadas com base nas entrevistas, o entendimento das organizações museológicas pesquisadas acerca da comunicação informal, da noção de públicos e das práticas materializadas no âmbito da “organização comunicada”. Então, são apresentadas as categorias e subcategorias que versam sobre as concepções de comunicação nos museus pesquisados. Para isso, apresentamos dados empíricos que dão sustentação à estruturação da análise, resgatamos aportes teóricos que auxiliam nessa compreensão e articulamos o que foi apresentado.

Por fim, no sexto capítulo, discorremos sobre o contexto em que se inserem as organizações museológicas, verificado durante o estudo e apresentamos nossas considerações sobre a pesquisa. Para isso, retomamos os objetivos deste trabalho e os articulamos aos resultados da análise sobre as concepções de comunicação materializadas nos museus de Porto Alegre. Além disso, refletimos, com base no estudo desenvolvido, sobre os fundamentos teóricos desta pesquisa.

## 2 TERSÍCOPE<sup>12</sup>: Do conceito de museu às organizações museológicas

Antes de abordarmos a comunicação em museus, consideramos importante apresentá-los conceitualmente de maneira que seja possível ampliarmos a compreensão sobre esse tipo de organização. Para isso, abordamos questões como as funções sociais dos museus e sua conformação enquanto atividade humana voltada à coleção e à preservação. Também dissertamos sobre a noção de organização adotada nesta pesquisa.

### 2.1 Sobre o conceito de museu

O surgimento do museu é associado ao Templo das Musas (POULOT, 2013), uma pequena colina conhecida como o lugar das Musas, as quais seriam, mitologicamente, filhas de Zeus e Mnemosyne, deusa da memória (CASTRO, 2009). Essa última daria origem ao vocábulo grego *mouseion*, traduzido para o latim como *museum*. “A extensão mítica se confirma, pois Museion era filho de Orfeu, poeta e músico grego das divindades, e seu nome foi inspirado no Templo das Musas”, acrescenta Castro (2009, p. 37). A autora explica que, sob inspiração do mito de Orfeu, o *mouseion* grego era uma edificação localizada em Atenas, destinada a quem cultivava as artes, como a música, poesia, exposições e estudos filosóficos, “constituindo-se em uma irmandade religiosa dedicada a meditações sob a inspiração das Musas, divindades da memória absoluta” (CASTRO, 2009, p. 37). Poulot (2013, p. 14) argumenta que o conceito de museu faz referência a dois estereótipos: o de conservatório do patrimônio da civilização e o de escola das ciências e da humanidade, explicando que “a genealogia tradicional do museu evoca, de bom grado, o testemunho do geógrafo Pausânias, que em sua *Descrição da Grécia*, fala de um pórtico na *ágora* de Atenas, que era uma espécie de museu ao ar livre, assim como da *Pinacoteca* dos Propileus, na Acrópole”.

A concepção egípcia para museu também merece destaque, uma vez que, no século II a.C, é erguido em Alexandria um grande *mouseion*, “com a finalidade de acolher, preservar e dominar o saber enciclopédico, qual seja, discutir e ensinar tudo sobre religião, mitologia, filosofia, medicina, zoologia, geografia, dentre as áreas de conhecimento da época” (CASTRO, 2009, p. 44), como forma de garantir a segurança e

---

<sup>12</sup> Conforme Lourenço (1999), esta deusa do Templo das Musas tem uma imagem vinculada às atividades realizadas em conjunto já que, ao atuar no canto coral, apresenta diferentes vozes em harmonia para a obtenção de um resultado comum.



a perenidade da história do Egito. Conforme a autora, o prédio possuía diferentes espaços, formado por biblioteca, anfiteatro, jardim botânico, zoológico, observatório e refeitório. Essa contextualização é importante quando Castro (2009, p. 44) afirma que:

[...] a institucionalização do museu recua à sua origem de *museion* egípcio, comprovada pelas escavações arqueológicas, que vêm revelar extraordinárias coleções de objetos de arte e utensílios pertencentes a faraós e imperadores do mundo antigo. [...] Portanto, o museu seria a resultante institucionalizada dessa prática [...]

Na Europa do final do século XVIII, ainda conforme Castro (2009), o museu, assim como as bibliotecas nacionais e os arquivos públicos, foi criado com o objetivo de organizar o saber, reestruturar as bases pedagógicas e contribuir para a cidadania respeitável. É nesse contexto que:

[...] a institucionalização do museu atenderia perfeitamente às ambições burguesas em se afirmar como classe dominante. O Museu do Louvre, criado em 1793, cuja galeria Apolo estava aberta desde 1681 para estudantes e artistas, torna-se acessível ao público em geral, com a finalidade de educar os franceses segundo valores clássicos e princípios revolucionários. (CASTRO, 2009, p. 49)

Poulot (2013, p. 15) sustenta que mesmo os museus contemporâneos estão associados aos arquétipos antigos, de forma que tanto o templo quanto o túmulo representariam as raízes de uma antropologia da musealidade, sendo locais de acúmulo de riqueza intelectual e de sacralização, “mas outras representações podem ser mobilizadas”, acredita ele, referindo-se à cidade, ao teatro e à biblioteca.

Dessa forma, e a partir da construção do museu ao longo do tempo, Poulot (2013, p. 11) define que “no termo de uma história complexa, o museu revela-se hoje como uma instituição central e incontestável da cultura ocidental”. O autor faz referência ao imaginário de museu ao afirmar que ele tinha uma imagem medíocre na metade do século XX, em oposição a uma determinada autoridade intelectual estável característica do museu contemporâneo, que, de alguma forma, exerce até mesmo um certo fascínio para além da esfera acadêmica, usando como argumento que o número crescente de visitantes tem competido com os espectadores dos cinemas ou o público que assiste a jogos de futebol, sendo parte do consumo turístico e da economia de lazer.

Complementarmente, em relação ao imaginário do museu, Castro (2009, p. 52) sustenta que:

O museu, como entidade do imaginário social mais do que configuração institucional, congrega várias referências e diversos significados, desde a denotação de local de objetos antigos, estáticos, até a conotação de centro cultural, espaço múltiplo que oferece várias opções de lazer. Entre a consolidação dessa imagem de inutilidade e o aceno das atrações extras, o museu desloca-se num vácuo que ora oscila para a imobilidade, o distanciamento e a indiferença, ora pende para a cultura, a memória e a identidade.

Dessa forma, Castro (2009) discorre sobre a imagem da instituição museu não em relação a um momento temporal como o faz Poulot (2013), mas enquanto processos que podem ocorrer paralelamente no tempo, variando de acordo com a maneira como o museu se apresenta.

Além disso, Soares (2009, p. 40) apresenta o museu como instituição enquanto resultado da criação humana. Por ser um produto da sociedade, o museu também articula experiência e subjetividade e é resultado de um processo lento e gradual. Esse argumento é apresentado por Cury (2005, p. 366) quando a autora aponta a transição do museu “de local reservado para expor as poucas coleções particulares” para “uma instituição voltada para a comunicação do patrimônio a ser preservado”.

Sobre a instituição museal, Brito (2005, p. 151) explica que o museu, assim “como outras instituições ocidentais, tem como primeiro traço definidor a sua perenidade e perdurabilidade no tempo, mas vive em cada momento da sua história a necessidade de construir os seus sentidos no tempo concreto da sua existência”. Com isso, o autor explica que o museu tanto pode estar estreitamente relacionado com condições sociais, culturais e econômicas do seu contexto, como pode representar conflitos e desarticulações com as características do seu tempo em função da sua não atualização, de maneira que “isto ajuda-nos a perceber como o museu vive em permanência a necessidade de produzir diálogos com a sua própria contemporaneidade” (BRITO, 2005, p. 151). Em consonância, Andreoni (2011, p. 5) acrescenta que “o museu não é uma estrutura estática, é um processo dinâmico, um espaço discursivo e interpretativo em permanente relação com os atores sociais”. Por sua vez, Desvallées e Mairesse (2013) definem o museu como instituição e também como estabelecimento, ou seja, “o lugar geralmente concebido para realizar a seleção, o estudo e a apresentação de testemunhos materiais e imateriais do Homem e do seu meio” (DESVALLÉES; MAIRESSE, 2013, p. 65).

É nesse sentido, sob o paradigma da Nova Museologia<sup>13</sup>, que o museu é definido por Gregoravá (1981, p. 34, tradução nossa) como “instituição que aplica e realiza a relação específica homem-realidade”. Conforme explica Soares (2009, p. 38, grifo do autor), Gregoravá (1981) estabelece que o objeto da museologia é a relação do homem com a realidade<sup>14</sup>, “de tal forma que sua classificação é estabelecida também a partir de sua relação concreta, e ao mesmo tempo *específica*, com a realidade”. Castro (2009) afirma que essa visão sobre a relação entre homem e realidade é compartilhada por outros pesquisadores da área da museologia, como Z.Z Stránský, Waldisa Russo e Vinos Sofka, por quem a comunicação é entendida como mediadora da relação entre homem e realidade, de maneira que:

[...] pensar o museu como agente comunicador e emissor de informação significa caminhar ao lado de teóricos que formulam o conceito de museu e o objeto da museologia a partir deste enfoque. E, sobretudo, identificam o museu inserido em um mundo em transformação, almejam ações que desenvolvam a função social do museu, ou seja, museólogos que repensam o conceito de museu a partir do contexto das mudanças sociais, econômicas e culturais da sociedade contemporânea (CASTRO, 2009, p. 127)

Com base nessa argumentação de Castro (2009) e a partir das definições aqui apresentadas, fica evidente a concepção de museus como instituição originalmente voltada à memória, que se transformou ao longo do tempo e é resultante da ação humana – e conseqüentemente das subjetividades e materializações do homem em suas realidades sociais. Como objeto desta pesquisa, por ser “uma instituição permanente,

---

<sup>13</sup> A Nova Museologia é, segundo Santos (2002), um movimento contemporâneo para o entendimento da Museologia, porém a autora não faz referência a um desenvolvimento evolucionista, pois acredita que a realidade social é multidimensional. Santos (2002) afirma que o referencial básico para o Movimento da Nova Museologia é a Mesa-Redonda de Santiago, um evento que ocorreu em maio de 1972 no Chile, a pedido da Unesco e organizado pelo Icom com o objetivo de repensar as atividades do museu e sua relação com a sociedade. Conforme a autora, “Em Santiago, é dado o pontapé inicial para uma ação museológica que considera o sistema linguístico empregado pelas comunidades, reconhece que o ser humano move-se em um mundo essencialmente simbólico e compreende, também, que o cotidiano não é apenas um resíduo. A vida cotidiana passa a ser considerada entre as múltiplas realidades, como a ‘realidade por excelência’ [...]” (SANTOS, 2002, p. 110). Com isso, passa a ser adotado o entendimento que a cultura e a identidade são construções simbólicas a partir de processos de interação e é ampliado o espaço para a participação das comunidades nas atividades dos museus. Santos (2002, p. 114) acrescenta que “a proposta básica da “Nova Museologia” está pautada no diálogo, no argumento em contextos interativos, sendo, portanto, o “mundo vivido” o espaço social onde será realizada a razão comunicativa. De certa forma, a proposta da “Nova Museologia” sugere uma “libertação” da razão instrumental a que os museus estavam e, ainda, continuam submetidos”.

<sup>14</sup> A partir de Schreiner (2013, p. 370) entendemos por realidade aquela que está no indivíduo e não aquela externa a ele, de maneira que “o museu não se fará representação de mundo, mas presentificação e desvelamento – a manifestação, no plano do visível, de um ‘real’ invisível aos olhos”. A autora se vale do entendimento de Anna Gregorová (1980) e Stránský (1983) para apresentar o entendimento de realidade para a Museologia e para explicar que essa ciência se caracteriza como aquela que media a relação do homem com a realidade por meio de um tipo específico de relação, uma relação musealizada.

sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público e que adquire, conserva, investiga, difunde e expõe os testemunhos materiais do homem e de seu entorno, para educação e deleite da sociedade ” (ICOM, 2007), por ter propósitos claros e ser resultado de uma ordem social criada, os museus são considerados organizações, conforme noção que apresentamos a seguir.

## 2.2 Sobre a ideia de Organização

Etimologicamente, a palavra organização tem origem no vocábulo grego *organon*, conforme indica Uribe (2007), o qual significa instrumento. Baseado no conceito de ordem social, conforme Uribe (2007), Hayek diferencia dois tipos de agrupamentos: os de ordem *Kosmos* e os *Taxis*. Os primeiros são aqueles que se conformam de forma espontânea, informal e endógena, sendo próprios das comunidades, de forma que a sociedade seja apontada por Uribe (2007) como uma organização do tipo *Kosmos* que se organiza a partir de leis implícitas que não criam nada específico. Por sua vez, o segundo tipo de agrupamentos se caracteriza por ser resultado de uma ordem social criada, dirigida ou exógena.

Com base nas reflexões de Uribe (2007, p. 38), ressaltamos que esse é o tipo de organização que interessa para este estudo, uma vez que é definido como “[...] agrupamento humano de tipo *Taxis*, ou seja, criado com um propósito específico e explícito, e, além disso, é suscetível à gestão”. O autor acrescenta que as organizações são criadas com uma finalidade previamente estabelecida, e defende que a ideia de organização é mais ampla do que a de empresa, sendo válida para “organizações com fins de lucro (as empresas), sem fins lucrativos (as fundações e as agremiações, por exemplo), não governamentais (as ONGs), públicas, cooperativas, sindicatos e inclusive as temporais (os projetos)” (URIBE, 2007, p. 33, tradução nossa<sup>15</sup>). Nesse sentido, entendemos que os museus são organizações do tipo *Taxis*, pois têm regras e propósitos claros. Ainda, podemos dizer que os museus são resultados da sociedade, relacionando-se assim com o pressuposto apresentado por Uribe (2007), de que organizações desse tipo resultam de uma ordem social criada. Por isso, neste trabalho, os museus serão abordados como organizações, aqui também chamados de organizações museológicas.

---

<sup>15</sup> No original: “*organizacionais com ánimo de lucro (las empresas), sin ánimo de lucro (las fundaciones y los grêmios, por ejemplo), no gubernamentales (las ONG), públicas, cooperativas, sindicales e incluso temporales (los proyectos)*”.

O tipo de agrupamento, por si, não se caracteriza por ser bom ou ruim, apenas em relação ao seu caráter institucional, o qual é relacionado com a cultura, uma vez que “as instituições são produtos básicos da cultura” (URIBE, 2007, p. 41, tradução nossa<sup>16</sup>). Nessa mesma linha de pensamento, Baldissera (2009, p. 136) apresenta as organizações como “produto e produtoras da sociedade, ou seja, ao mesmo tempo, são resultado da ação sociocultural e suas construtoras. À medida que a sociedade se estrutura, gera organizações que, por sua vez, (retro)agem sobre a/na teia sociocultural, transformando-a”. À luz do Paradigma da Complexidade, Baldissera (2009) afirma – nesse ponto, especialmente sob o princípio da recursividade – que os sistemas organizacionais são resultados provisórios que, ecossistemicamente tensionados, sofrem influências diversas e, ao mesmo tempo em que são (re)tecidos, também são agentes na tessitura do seu entorno.

Assim, por serem produtos e produtoras da sociedade contemporânea,

[...] as organizações se fazem presentes em praticamente todas as dimensões da vida social ao influir no ambiente econômico, nas disputas políticas e ideológicas que são travadas no espaço social, nas dimensões religiosas e culturais que estruturam cada tempo e espaço (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 1).

É nesse sentido que as organizações assumem centralidade na conformação atual da sociedade, de tal forma que seja difícil pensar uma vida cotidiana sem a existência de organizações. Em complemento, Weick (1995) afirma que as organizações foram definidas como construções sociais em que a comunicação contínua permite o movimento entre a subjetividade genérica do indivíduo e a intersubjetividade de interpretações compartilhadas por membros de um grupo de indivíduos. Assim, o autor aponta que as organizações podem ser compreendidas como sistemas de produção de sentidos e seu objetivo estaria na identificação e na criação de eventos que estabilizassem o ambiente organizacional, de modo a deixá-lo mais previsível. Dessa forma, a concepção de organizações como produtoras de sentido se daria em decorrência do entendimento de que a produção de sentido ocorre por meio de processos individuais e sociais, nos quais a comunicação seria a maneira a partir da qual os significados individuais e coletivos são compartilhados. Por isso, Weick (1995, p. 75, tradução nossa) acredita que sem comunicação não há organização, quando diz que:

---

<sup>16</sup> No original: “*las instituciones son productos básicos de la cultura*”.

Se a comunicação para, a organização desaparece. Se a comunicação se torna confusa, a organização começa a funcionar mal. Esses resultados não são surpreendentes porque a comunicação é a organização. Apenas pela força da comunicação contínua existem as trocas e interpretações da intersubjetividade, e a compreensão compartilhada da subjetividade genérica é desenvolvida e mantida<sup>17</sup>.

Perspectiva semelhante é adotada por Baldissera (2010, p. 201) quando ressalta que “as organizações são e se realizam por e em comunicação”, destacando que é a comunicação que permite a existência de uma rede ou organização, independentemente da qualidade de tais processos comunicacionais, e por meio da qual se estabelecem as relações. Assim, Baldissera (2010, p. 201) explica que “[..] a noção de organização pressupõe o estabelecimento de vínculos entre diferentes sujeitos, e esses vínculos são acionados, estabelecidos e fortalecidos – ou mesmo rompidos – mediante comunicação”. Por se realizarem por meio da comunicação, o autor (2010) afirma que tais vínculos possibilitam a produção e circulação de sentidos e transação de significação. Em semelhante perspectiva, Wegner e Misocky (2010) afirmam que a produção de sentido nas organizações permite que seus membros possam compreender e compartilhar entendimentos sobre o funcionamento da organização, os problemas a serem enfrentados e como isso deve acontecer, os pontos positivos e negativos, entre outras questões. Assim, os membros de uma organização poderiam trabalhar de forma conjunta para que os objetivos organizacionais fossem alcançados e, entre outros processos, a manutenção da organização se tornasse possível por meio dos esforços comuns e convergentes.

Por serem, então, suscetíveis à gestão, importa destacarmos, aqui, que um dos principais referenciais para isso no âmbito dos museus é o Conselho Internacional dos Museus (Icom), criado em 1946, concomitante à criação da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). O Icom é a referência quando se fala em organizações museológicas no sentido de estabelecer diretrizes, promover reflexões sobre o fazer e, de certa forma, regular a atividade museal. Nesse sentido, o Icom estipula que são funções dos museus a preservação, a pesquisa, a comunicação e a educação. Por ser foco deste trabalho, ampliamos a discussão sobre a função

---

<sup>17</sup> No original: “*If the communication activity stops, the organization disappears. If the communication activity becomes confused, the organization begins to malfunction. These outcomes are unsurprising because the communication activity is the organization. Only by virtue of continuous communication are the exchanges and interpretations of intersubjectivity, and the shared understandings of generic subjectivity, developed and maintained*”.

comunicativa do museu que, conforme recomendação<sup>18</sup> da Unesco (2015), reside em interpretar e difundir o conhecimento produzido no museu, seja por meio de exposições ou de outros meios de comunicação que permitam ao museu desempenhar um papel ativo na sociedade. Para isso, a Unesco (2015) sugere a realização de atos públicos, a participação em eventos culturais e outras formas de interação presencial e digital dos museus com os públicos.

Se no âmbito internacional o Icom é a organização voltada a representar, reunir e assistir os museus e seus profissionais, no Brasil, atualmente, a atividade museológica é amparada pelo Instituto Brasileiro de Museus<sup>19</sup> (Ibram), criado em 2009<sup>20</sup> e vinculado ao Ministério da Cultura (MinC). O Ibram sucede o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) nas atividades relacionadas aos museus federais e na gestão de políticas e iniciativas voltadas à melhoria dos serviços do setor, como a Política Nacional de Museus (PNM). No entanto, apesar de a criação do Ibram remeter ao ano de 2009, a história museal teve início com a formalização do primeiro museu brasileiro, o Museu Real – depois chamado de Museu Imperial e hoje Museu Nacional, criado por meio da expedição do documento "Atos memoráveis", em 26 de maio de 1818. Conforme Santos (2004), esse era um museu de história natural que exemplificava bem a relação entre os museus e a formação de uma identidade nacional e de um conhecimento enciclopédico. A autora acrescenta que o Museu Imperial realizava grande intercâmbio com organizações museológicas de história natural da Europa e seguiu os critérios de universalidade do conhecimento, de maneira que “no Brasil, o Museu Nacional era o museu que guardava a riqueza natural, inicialmente, do Império, e, mais tarde, da República” (SANTOS, 2004, p. 4). A autora ainda acrescenta que esse perfil de organização indicava a importância dos recursos naturais à consolidação do Estado e uma relação de desigualdade na constituição dos perfis nacionais.

Nessa mesma época, outras experiências museológicas também surgiram no País, especialmente a partir de recursos particulares. Aponta Santos (2004) que, no final do século XIX, dos dez museus do País, apenas dois não tinham relação com objetos de origem natural. Contudo, “no período republicano, iniciado com a Proclamação da

---

<sup>18</sup> Essa recomendação por parte da Unesco se deu por meio da “Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade”, disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002471/247152POR.pdf>. Acesso em 02 jun. 2018.

<sup>19</sup> Disponível em <http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/o-ibram/>. Acesso em 14 jul. 2018.

<sup>20</sup> O Ibram é criado pela Lei 11.906, de 20 de janeiro de 2009, disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2009/lei/11906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/lei/11906.htm).

República em 15 de novembro de 1889, houve crescimento do número de instituições museológicas nas províncias brasileiras” (Ibram, 2017, p. 10). Justamente no referido período foi criada a primeira instituição museológica do Rio Grande do Sul, qual seja, o Museu Júlio de Castilhos, que data de 30 de janeiro de 1903<sup>21</sup>. O acervo da organização é composto por mais de 11 mil itens, os quais são divididos em 29 coleções, predominantemente de caráter histórico.

O final do período republicano, nos últimos anos da década de 1930, e a década de 1940 foram bastante importantes para o crescimento das organizações museológicas no Brasil, de acordo com o Ibram (2017), pois foi quando surgiram diversos museus voltados à preservação do patrimônio, como o Museu das Missões no Rio Grande do Sul e os Museus de Arte Moderna de São Paulo, Rio de Janeiro e Florianópolis. Foi nas décadas subsequentes, especialmente na de 1980, que se registrou um grande aumento no número de organizações museológicas no País, de forma que Santos (2004, p. 7) constata que:

[...] quando observamos o crescimento dos museus ao longo do século XX, o aspecto a ser destacado é que a maior parte deles, isto é, 81,24% dos museus atualmente existentes, foi criada apenas nas últimas quatro décadas, sendo que o grande aumento do número de museus ocorreu nos anos de 1980, com uma queda desse crescimento na década seguinte.

Já a década de 1990, “o processo de redemocratização brasileira, e a globalização, fragmentação da sociedade” (Ibram, 2017, p. 18) fizeram com que aumentasse a criação de museus temáticos e biográficos. A publicação “Museu em números” (Ibram, 2011, p. 60) resume o crescimento do número de organizações museológicas do País da seguinte forma: “até 1900 há registro de 11 museus criados no Brasil. 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 Ibram (2017), há mais de 3.600 organizações museológicas no País. Na avaliação do Instituto (2017, p. 21), um conjunto de fatores, dentre os quais o número de museus, as políticas públicas, como a Política Nacional de Museus (PNM), e a própria criação do Ibram, do Sistema Nacional de Museus (SBM) e do CNM, permite

---

<sup>21</sup> O museu foi criado pelo decreto-lei de número 589, de 30 de janeiro de 1903, pelo então presidente do Estado, Antônio Augusto Borges de Medeiros. Inicialmente chamava-se “Museu do Estado”, mas em 1907 passou a chamar-se “Museu Julio de Castilhos”, em homenagem ao ex-presidente do Rio Grande do Sul, falecido em 1903, e idealizador do museu, Julio Prates de Castilhos, conforme disponível no *site* do museu em <http://www.museujuliodecastilhos.rs.gov.br/>.



que o Brasil tenha refletido e repensado o papel das organizações museológicas, de forma que “hoje com um conceito ampliado, vemos os museus como práticas e processos sociais a favor da diversidade cultural, do direito à memória, da preservação do patrimônio cultural e da universalidade do acesso”, o que faz dessas organizações espaços dinâmicos, de negociação e de construção de narrativas capazes de atender à diversidade dos públicos. Nesse sentido, cabe destacarmos que, em relação aos museus, a concepção de públicos é bastante voltada àquele que visita tais organizações, sem ampla abrangência em relação aos demais atores sociais que interagem com o museu. Por tal aspecto, consideramos pertinente destacar, a seguir, a concepção de públicos adotada nesta pesquisa.

### 2.3 Sobre a noção de públicos

Derivado do entendimento sobre o público e o privado que remete à acrópole grega (BOBBIO, 1987), perpassando por questões como interesse público (SARTOR; BALDISSERA, 2016) e opinião pública (BLUMER, 1987), a noção de público é ligeiramente denominada por Rabotnikof (1993, p. 76, tradução nossa) sob três vieses: “a) o público em resposta à demanda por comunidade, b) o público como validade do estado de direito e c) o público como parte de uma cultura política<sup>22</sup>”. Para este trabalho, adotamos a noção de público no que tange à ideia de agrupamento de pessoas que, por algum motivo ou característica, conforma-se em resposta a uma questão comum, em consonância com o estabelecido no item “a<sup>23</sup>” por Rabotnikof (1993), para quem uma demanda de comunidade vai ao encontro de um sentimento de pertença, do compartilhamento de valores comuns e de tradições.

Nesse sentido e na concepção sociológica, o conceito de público merece distinção às noções de multidão e massa em autores como Blumer (1971, 181), o qual define que “o termo público é usado para designar um grupo de pessoas: a) que estão envolvidas em uma dada questão; b) que se encontram divididas em suas posições diante dessa questão; e c) que discutem a respeito do problema”. Para ele, a conformação de um público se dá de forma natural a um determinado tipo de situação,

<sup>22</sup> No original: “a) lo público como respuesta a la demanda de comunidad, b) lo público como vigencia del Estado de derecho y c) lo público como parte de una cultura política”.

<sup>23</sup> Destacamos que, apesar de nosso entendimento sobre públicos ser voltado especialmente à noção de comunidade, não desconsideramos o caráter político dos públicos. No entanto, não iremos aprofundar tal questão na presente pesquisa.

pelo que o público deve ser encarado como um “agrupamento elementar e espontâneo”. Nesse sentido, Blumer (1971) também diferencia a ideia de público da ideia de sociedade, visto que o primeiro não seria constituído por cultura e tradições compartilhadas, assim como ocorre na sociedade. Ele acrescenta que:

[...] além disso, o público não tem o sentimento grupal ou a consciência de sua identidade. O público, ao contrário, é um tipo de grupo amorfo no qual variam a grandeza e os participantes conforme a questão em pauta; ao invés de ter sua atividade delimitadas, está envolvido em um esforço para chegar a uma ação e, em seguida, é levado a criar sua ação. (BLUMER, 1971, p. 182)

É no sentido de gerar uma ação que Blumer (1971) distingue o público da multidão e da massa pela pressuposição de caráter crítico e da racionalidade. O autor analisa ainda que os membros desse tipo de agrupamento interagem por meio da interpretação, o que possibilita a disputa e, assim, se caracteriza por serem relações de conflito. Blumer (1971, p. 183) postula ainda que:

O público não age como uma sociedade, uma multidão ou uma massa. [...] em certo sentido, o público enfrenta o dilema de como se tornar uma unidade quando na verdade se encontra dividido, de como agir em comum acôrdo quando há discordância quanto ao que deve ser a ação. O público adquire seu tipo particular de unidade e procura agir no intuito de alcançar uma decisão coletiva ou desenvolver uma opinião coletiva.

Em função disso, os públicos, ao contrário das multidões e das massas, não podem ser vistos como idênticos. Nesse sentido, Köptcke (2012, p. 219) aponta que, no século XIX, nas ciências sociais, a ideia de público geral, com características hegemônicas e estável foi desconstruída, ao que se passou a adotar uma visão de público relacionado à noção de cultura, de forma que os públicos das diferentes culturas se apresentassem “como coalisões e agrupamentos efêmeros, fenômenos particulares da vida coletiva, diferentes de fazer parte da multidão ou de uma associação instituída (como um sindicato patronal)”. Assim, Köptcke (2012) defende que o público passou a ser visto como “organismo vivo que se forma e se desfaz, composto de grupos sociais diferentes a cada período, sugerindo o uso do termo “públicos” no plural”.

Na perspectiva de serem múltiplos, mas ainda assim com a busca de uma unidade que os diferencia dos demais, Sartor e Baldissera (2016, p. 328) analisam “que tanto a ideia de interesse quanto a ideia de público remetem a um sentido de associação, de busca ou construção de uma identidade comum entre os diferentes”. Assim, seja para o exercício crítico ou para a busca de aspectos compartilhados, podemos nos apropriar

de Babo (2013, p.219) quando a autora explica que, para Dewey, "a comunicação é a condição prévia da participação e da formação dos públicos, pois na base destes estão as significações comuns partilhadas que estabelecem laços sociais e podem converter uma ação conjunta numa comunidade de interesses". Nesse sentido, a autora salienta o papel da comunicação para o público, assim como seu caráter político e associativo. Com isso, Babo (2013) aponta que o público emerge a partir das interações, de tal forma que ele não pode ser concebido antecipadamente. Babo (2013, p. 231) define que:

[...] o público não precede ou antecede a recepção, a ação ou as performances que o visam. Constitui-se em resposta ao acontecimento ou ao problema, resente-se, revela-se, mostra-se e tem consciência de si, assim como das condições da sua emergência. É o sujeito de uma experiência coletiva, de uma opinião ou juízo público, de uma crítica, de aprovação ou desaprovação, ou de um desempenho.

Em perspectiva semelhante e em relação à ideia de ação coletiva, Henriques (2012) aborda a conformação de público a partir da noção de mobilização social, a qual o autor se baseia em Tilly (1978) para se referir aos recursos mobilizados por grupos com vistas ao desenvolvimento de uma ação que não necessariamente se restringe às ações políticas, pois que "sejam quais forem as motivações específicas, os processos de mobilização são vistos como requisitos para a prática democrática, que demanda participação ativa dos sujeitos e engajamento cívico". Dessa forma, destaca a relevância dos públicos para o exercício democrático. Assim, para o autor, "na base da constituição de uma causa social, qualquer agrupamento que de alguma forma perceba um problema comum que o afete pode iniciar um processo mobilizador, sendo, ele próprio, nesse sentido, um público" (HENRIQUES, 2012, p. 7). Ainda, a virtualidade do público também é destacada por Henriques (2012) no sentido de que uma causa social nunca se desenvolve integralmente, havendo potência para se desdobrar de diferentes maneiras a partir das trocas comunicativas. Essas trocas comunicativas proporcionam a formação e a movimentação dos públicos, pois "os sujeitos necessitam pôr em comum suas percepções, opiniões, preferências, valores, crenças, conhecimentos e interesses e também por meio da geração de vínculos entre os sujeitos que resultam do defrontamento e do esforço despendido em compartilhar e gerar algo em comum" (HENRIQUES, 2012, p. 9-10).

No âmbito das organizações e partindo do pressuposto de que essas são atores sociais que interagem com os diversos públicos por meio das relações que estabelecem, podemos recorrer a Lima e Oliveira (2012), que esclarecem que "para pensar a

comunicação no contexto das organizações, devemos reconhecer que a organização é um sujeito interlocutor, assim como os públicos são sujeitos interlocutores”. Nesse sentido, as autoras (2012, p. 107) explicam que “em qualquer processo de interação que a organização estabeleça com a sociedade, está configurada a presença do ‘outro’, que é considerado pela literatura acadêmica de relações públicas e comunicação organizacional como um público”.

Lima e Oliveira (2012) também entendem que os públicos são parte do processo interativo das organizações e que eles surgem apenas a partir da interação. Assim, “os públicos não estão delimitados nem são constituídos *a priori*, mas surgem em uma interação na qual estão implicados. Quando determinada experiência demanda envolvimento de pessoas ou grupos, podemos dizer que, em razão dessa experiência, se formam grupos, que são os públicos”. As autoras acrescentam que, em razão da emergência dos públicos se dar na interação, não é possível concebê-los ou classificá-los previamente, pois que:

[...] qualquer classificação que dele se faça - como a tradicional público interno, externo e misto - deve ser vista como um recurso didático ou uma técnica de comunicação das organizações. Trata-se mais de uma abstração teórica do que de uma realidade concreta - os públicos não existem concretamente, delineados no mundo. Constituem-se uma construção conceitual que, embora a utilizemos para designar os grupos com os quais a organização pretende se relacionar, refere-se, de modo estrito, àqueles com os quais ela efetivamente se relaciona - e ao se relacionar é que eles se tornam públicos. (LIMA; OLIVEIRA, 2012, p. 110)

Assim, a comunicação com os diferentes públicos e as ações devem ser pensadas para uma variedade de atores, uma vez que esses públicos podem ter diferentes bases de significação. Nesse sentido, Baldissera (2001) ressalta duas questões que devem ser observadas:

a) se as competências dos públicos não forem bem diagnosticadas ampliam-se as probabilidades de as mensagens não atingirem os objetivos organizacionais e b) o fato de as mensagens serem fortemente marcadas para se tentar restringir e direcionar os sentidos, postos em circulação na cadeia de comunicação, não dá garantias de que as interpretações serão as desejadas pelo produtor.

Ambas situações podem ser observadas no que se refere aos museus e mesmo nos modelos de comunicação linear e com viés transmissivo adotado em alguns museus, de forma que a elaboração de uma mensagem pelos emissores não garante a

decodificação tal qual pensada na esfera de produção. Esse argumento se torna ainda mais relevante para as organizações museológicas que compreendem a comunicação como processo de significação.

Para Baldissera (2001, p. 1), as relações entre organizações e públicos têm se modificado, de modo que importa não apenas atentar para a forma como essa relação se dá, mas antes à maneira como as organizações concebem os públicos, das políticas que adotam e “os valores que sob uma determinada cultura são internalizados e assumidos como inquestionáveis”, eis que são essas questões que norteiam a materialização das relações. Essa noção é pertinente ao presente estudo, uma vez que atentar para a concepção de como os museus olham para os públicos pode contribuir para a compreensão de como as organizações museológicas se comunicam. Nesse sentido, os pressupostos em relação aos públicos e à comunicação podem ser diretamente relacionados.

No âmbito dos museus, Figurelli (2013, p. 36) refere que “atualmente a noção de público de museu é muito mais abrangente e diversificada, não mais restrita somente àqueles que visitam o museu, governo, sociedade civil, patrocinadores, grupos locais, colaboradores passam a ser considerados públicos das instituições museológicas”. Nessa direção, Oliveira e Capriotti (2013), a partir de uma pesquisa realizada com 111 organizações museológicas da Catalunha, Espanha, relacionam treze tipos de públicos: centros de ensino, visitantes, turistas, opinião pública, especialistas no tema, entidades sociais e culturais, associação de amigos, meios de comunicação, outros museus, trabalhadores/empregados, líderes de opinião, entidades governamentais e patrocinadores. Para cada um desses públicos, conforme o Quadro 01, os autores indicam a porcentagem de museus participantes da pesquisa que de fato reconhecem esses públicos (coluna 2), a porcentagem de museus para os quais cada público é considerado estratégico (coluna 3) e ainda o percentual de organizações que dizem realizar alguma ação de comunicação voltada a cada um desses públicos (coluna 4).

**Quadro 1 - Públicos de museus identificados por Oliveira e Capriotti (2013)**

Públicos	Museus que reconhecem esse público (%)	Museus que consideram esse público estratégico (%)	Museus que realizam ações de comunicação com esse público (%)
Centros de ensino	82,9	89,2	82,0
Visitantes	74,1	73,0	50,5
Turistas	72,1	65,8	45,0
Opinião pública	65,8	73,0	68,5
Especialista no tema	40,5	29,7	29,7
Entidades sociais e culturais	38,7	29,7	37,8
Associação de amigos	28,8	23,4	27,0
Meios de Comunicação	26,1	19,8	53,2
Outros museus	13,5	1,8	35,1
Trabalhadores/Empregados	10,8	4,5	5,4
Líderes de opinião	8,1	4,5	12,6
Entidades governamentais	8,1	1,8	18,0
Patrocinadores	4,5	-	2,7

Fonte: A autora a partir de Oliveira e Capriotti (2013, p. 212)

Com base nos dados do quadro, Oliveira e Capriotti (2013, p. 213) apontam que alguns públicos são reconhecidos por poucas organizações museológicas, sendo possível verificar esse argumento em relação aos patrocinadores, entidades governamentais e líderes de opinião. Em acréscimo, com base na pesquisa dos autores, apenas 10,8% dos museus participantes da pesquisa reconhecem seus trabalhadores ou empregados como um público e um número menor ainda de organizações museológicas direcionam ações de comunicação para esse público, visto que a pesquisa indica que 5,4% dos museus dizem fazê-lo. Os autores analisam que os museus concentram o reconhecimento e a hierarquização dos públicos tidos como estratégicos a poucos grupos, quais sejam: centros de ensino, visitantes, turistas e a opinião pública. Oliveira e Capriotti (2013, p. 213) também analisam que “ao definir seus públicos, os museus preferencialmente seguem um único critério: grupos que estão exclusivamente interessados em usar seus produtos ou serviços culturais”. Além disso, os autores analisam como incoerente o fato de algumas organizações museológicas não elencarem determinados públicos como estratégicos e, ainda assim, realizarem ações de comunicação com esses públicos, ao que eles observam o seguinte:

É notável a incoerência que existe em dois casos: mídia e turistas. Poucas

entidades consideram os meios de comunicação como públicos estratégicos - 19,8% - mas mais de 50% se desenvolveram com frequência ações de comunicação com eles. Da mesma forma, mais de 65% consideram os turistas como um público estratégico, mas apenas 45% realizaram atividades de comunicação com eles. (OLIVEIRA; CAPRIOTTI, 2013, p. 212, tradução nossa<sup>24</sup>)

Com base nos dados da pesquisa, Oliveira e Capriotti (2013, p. 213) ponderam que não existe uma lógica clara que indique os critérios que os museus utilizam para criar e planejar ações de comunicação com seus públicos e embasam a ideia de que os museus estão em um estágio inicial de concepção de públicos.

Ademais, conforme a Pesquisa Anual de Museus de 2014, também realizada pelo Ibram, 87,2% dos museus participantes da pesquisa fazem contagem de visitantes, porém a maioria dos museus pesquisados, ou seja 63,4%, não realizam pesquisa sobre o perfil do seu público, o que talvez impacte na maneira como os museus pensam e planejam a sua comunicação, embora a pesquisa mencionada não contemple questões relacionadas à comunicação dos museus. Essa relação entre museu, públicos e comunicação se torna ainda mais relevante quando observamos que, em 2017, o número de visitas a museus brasileiros chegou a 32.239.871, em 1.001 museus.

Apresentada a noção de público, dissertamos, no próximo capítulo, sobre a relação entre as organizações museológicas e a comunicação.

---

<sup>24</sup> No original: “*Es remarcable la incoherencia existente en dos casos: medios de comunicación y turistas. Pocas entidades consideran a los medios de comunicación como públicos clave –un 19,8%, pero más del 50% desarrollaron frecuentemente acciones de comunicación con ellos. Asimismo más del 65% consideran a los turistas como un público estratégico, pero sólo el 45% realizaron actividades de comunicación con ellos*”.

### 3 ERATO<sup>25</sup>: Comunicação e Museus

Neste capítulo, destacamos algumas perspectivas a partir das quais a comunicação é compreendida em museus, de forma que seja possível pensar sobre o lugar em que os processos comunicativos assumem para essas organizações. Também discorreremos sobre a noção de comunicação organizacional adotada neste estudo e a relacionamos com pesquisas que indicam como diferentes organizações museológicas têm se apropriado da comunicação.

#### 3.1 Museus e Comunicação

Para que seja possível compreender as questões pertinentes à comunicação de museus, exploramos aqui algumas concepções de comunicação de museus que, na sequência, serão relacionadas com a perspectiva da comunicação organizacional. Para isso, partindo da ideia de que o museu realiza a relação entre indivíduos e suas realidades por meio da comunicação, Castro (2009) aponta que a comunicação pode contribuir para que as organizações museológicas cumpram sua função social de estabelecer essa relação e garantam acesso ao acervo e à pesquisa, de maneira que “a compreensão dos processos comunicacionais como fator dinâmico da 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). Conforme a autora, isso se daria no intuito de tirar o véu sobre os mistérios dos objetos musealizados, migrando da ideia do museu como espaço de contemplação para o de produção de sentido.

Em relação a esse movimento de dessacralização, outra contribuição importante é a de Cameron (1992), que propõe a transformação do museu-templo, ou seja, local de sacralização, em museu-fórum, isto é, quando o museu assume uma postura mais voltada à comunicação de forma a permitir maior interação entre a organização e o público e promover o debate e o exercício crítico. Gastall (2010, p. 89) exemplifica

---

<sup>25</sup> É a deusa do Templo das Musas que ilustra a união, o encontro. É apresentada iconograficamente com instrumentos como a cítara, já que “os instrumentos musicais são o acompanhamento necessário à prática do canto e dança das deusas, para o exercício do apelo, envolvimento e sedução” (LOURENÇO, 1999, p. 65). Conforme a autora, sua imagem sedutora está vinculada à imagem dos museus preocupados em se comunicar e conquistar os públicos.



algumas atitudes que podem ser observadas em museus e que demonstram essa tendência a evitar a comunicação com o intuito de tornar sagrado o espaço ou o objeto do museu: “sua [do museu] quase sacralidade nas recorrências do “não toque!”, “fale baixo!”. É nesse sentido que Cameron (1992) diferencia a maneira como as organizações museológicas se constroem conceitualmente e se materializam, representando diferentes modelos de museus: o museu-templo e o museu-fórum. A isso, Castro (2009, p. 128) complementa que “perceber o processo comunicacional significa indagar pela efetiva troca que relaciona sujeito e objeto, questionar a amplitude social do museu, tal como é defendida por Cameron (1992, p. 77), ou seja, aprimorar o museu-templo em museu-fórum”. Com essa análise, Castro (1992) ajuda a esclarecer o papel atribuído à comunicação para que os museus cumpram sua função social.

Outro posicionamento acerca da relação entre comunicação e museus é a de Nielsen (2014), no qual a autora utiliza o termo “museu transformativo” como uma nova maneira de se pensar e entender o museu. Para a autora, “museu transformativo” é aquele que pode transformar o entendimento epistemológico e filosófico sobre a definição do que é um museu. Essa transformação também estaria conectada com o desenvolvimento de novas práticas e métodos de comunicação ou com tudo aquilo que influencia as características da comunicação em museus. Como exemplo, Nielsen (2014) cita a utilização de redes sociais, da técnica de *storytelling* e a própria discussão museológica. Assim, o futuro da comunicação museológica será desenhado da seguinte forma:

[...] conhecimento, informação e tradição do passado, debates, discussões e tendências do presente e ideias, pensamentos e oportunidade do futuro. Será uma comunicação em constante transformação na qual o *passado* irá fornecer conhecimento, dados coletados e pesquisas que desenvolvem em novas formas as ideias, pesquisas e evolução da comunicação. O *presente* irá fornecer distúrbios, “ruído e tendências na forma de novas tecnologias, métodos de aprendizagem, debates, atividades, *storytelling* e participação social. O *futuro* irá fornecer novas possibilidades, oportunidades e ideias em constante movimento (NIELSEN, 2014, p. 243, tradução nossa, grifos do autor)<sup>26</sup>

Assim, Nielsen (2014) vislumbra a transformação das abordagens de museu

---

<sup>26</sup> No original: “*knowledge, information and traditions of the past, debates, discussions and trends of the present and ideas, thoughts and opportunities of the future. It will be a communication that is in constant transformation where the past will provide knowledge, collected data and research that develop in new ways as ideas, research and communication evolve. The present will provide disturbances, ‘noises’ and trends in the shape of new technology, learning methods, debates, activities, storytelling, and social participation. The future will provide new possibilities, opportunities and ideas in constant movement*”.

moderno e pós-moderno em museu transformativo e dá destaque ao papel da comunicação nessa configuração de museu. O viés da comunicação de museus para além das exposições é apontado por Hooper-Greenhill (1999, p. 40) como abordagem holística, em que devem ser considerados os artefatos, suas apresentações, os eventos e a construção, assim como a experiência no local por meio das pessoas e da orientação dada, bem como através de publicações e em locais como lojas de *souvenirs*, cafés e banheiros. É esse conjunto de experiências que formam a imagem do museu e refletem na percepção e nas atitudes dos públicos e, conseqüentemente, na decisão entre visitar ou não o museu.

Nessa mesma linha, Packer (2015, p. 14) afirma que, na perspectiva do visitante, o museu se comunica de muitas formas diferentes em todos os estágios da visita. “O museu comunica através do seu site e da sinalização, da acessibilidade, da sua arquitetura, das boas-vindas e orientação, do que oferece, dos banheiros, áreas de descanso, loja de varejo e café que oferece”, exemplifica a autora. Packer (2015, p. 14) destaca que, dependendo do tipo de experiência que o visitante está procurando, algumas dessas formas de comunicação podem ser as mais importantes e que:

[...] os ambientes dos museus e os serviços aos visitantes, bem como as exposições, programas, tecnologias, atividades e eventos oferecidos, podem ser projetados intencionalmente, a fim de aumentar a probabilidade de surgirem diferentes tipos de experiências. Muitas vezes, no entanto, muitas dessas formas indiretas de comunicação são deixadas ao acaso. (PACKER, 2015, p. 14)

Por sua vez, Castro (2009, p. 129) utiliza-se da ideia de comunicação sistêmica, ao invés de holística, para apresentar seu posicionamento, o qual é restrito à exposição e de forma que:

[...] em perspectiva sistêmica, a exposição configura-se como meio de comunicação cuja finalidade envolve objetivos sociopolíticos, culturais, científicos ou mesmo de entretenimento. Igualmente, a exposição conjuga-se como sistema de informação, na medida em que sua mensagem visa informar contextualmente determinado tema para públicos de variados interesses, estimulando associação de ideias e assimilação de conteúdos.

Em complemento, Whittle (1997) resume que o primeiro foco da abordagem da comunicação de museus era centrado no visitante, passando para um olhar voltado à exposição, seguida de uma ênfase no expositor para, então, a comunicação dessas organizações ser voltada à criação ou à melhoria do significado do museu ou da

exposição para o visitante. O autor explica que a atenção inicial voltada ao visitante foi proposta por De Borhegyi em 1963, com a ideia de um modelo visual, em que era função do curador atrair o interesse do visitante, caso quisesse se comunicar com ele. Com esse intuito, os museus poderiam valer-se de recursos como iluminação, sons e uso do espaço. Com isso, Whittle (1997) explica que De Borhegyi desenvolveu os conceitos de “Exposições eficazes de motivação” e “Programação de exposição tópica eficaz”. O primeiro é relacionado a mostras em que os visitantes são estimulados a pensarem, de maneira que o pensamento crítico possa levá-lo de um lugar óbvio para o abstrato. Já o segundo conceito se refere à capacidade de o museu transmitir ideias e novos eventos, sendo que “a ideia de programação tópica é estimular o interesse em áreas de eventos atuais que irão desenvolver um desejo no visitante para um estudo mais aprofundado<sup>27</sup>” (WHITTLE, 1997, p. 5, tradução nossa). Nesse modelo, De Borhegyi coloca o visitante no ponto central dos esforços de comunicação.

Ainda com foco no visitante, outro modelo foi pensado por Parker em 1963, o qual é baseado no conceito de estruturas organizacionais. Whittle (1997) explica que o modelo é centrado na intersecção que ocorre entre o objeto ou conceito em exposição – apresentados por Parker como organização do objeto ou do conceito – e a habilidade de o visitante reconhecer a referida organização através dos cinco sentidos incorporados às suas concepções de mundo. Conforme Whittle (1997, p. 8, tradução nossa), “através da organização do visitante em seu mundo, um significado do objeto ou conceito é conceituado<sup>28</sup>”. Nesse modelo, apesar de o foco se voltar para a exposição, Parker leva em conta o conhecimento e as necessidades do visitante e considera a comunicação como processo linear e não linear, em que o primeiro seria a leitura de um objeto no movimento da esquerda para a direita, de cima para baixo e em movimento horário. No entanto, Whittle (1997, p. 9, tradução nossa), a partir de MacManus, analisa que “em um museu, os visitantes não lêem todo o texto como é apresentado, mas preferem ler o texto para responder às perguntas que têm como resultado dos objetos/conceitos que encontram<sup>29</sup>”. Dessa forma, os visitantes são apontados como leitores sofisticados e o pré-requisito para museus se comunicarem bem seria compreender as múltiplas

---

<sup>27</sup> No original: “*the idea of topical programming is to stimulate interest in current event areas that will develop a desire in the visitor for further study*”.

<sup>28</sup> No original: “*Through the visitor’s organization of their world, a meaning of the object or concept is conceptualized*”

<sup>29</sup> No original: “*in a museum visitors do not read all the text as it is presented but prefer to read text to answer the questions they have as a result of the objects/concepts they encounter*”

estratégias de leitura e, assim, levar em consideração a capacidade cognitiva e de leitura dos visitantes no processo de desenvolvimento de uma exposição.

Nesse sentido, Whittle (1997) aponta que, enquanto para De Borgheyi o visitante era o foco no programa de interpretação de um museu, Parker identifica os objetos/conceitos e os visitantes como principais componentes do processo comunicativo em museus. A mudança de foco da comunicação de museus centrada na exposição se deu com a ideia de museu como sistema de comunicação a partir de Cameron (1968), Knez e Wriht (1970) e Miles (1989), conforme será apresentado no item 5.3.1. E só então desenvolveu-se o pensamento de a comunicação nos museus ser focada nos processos interativos e na produção de sentido, como apontam autores como Hooper-Greenhill (1999) e Cury (2005), o que será ampliado no item 5.2.1.2.

Cabe destacar que os diferentes modelos propostos para a comunicação em museus coexistem nas diferentes organizações museológicas. Nesse sentido, importa atentarmos que a comunicação pode ser compreendida a partir de diferentes posicionamentos e a maneira pela qual o museu concebe a comunicação impacta diretamente em todas as suas atividades. Esse argumento é sustentado por Hooper-Greenhill (1999, p. 15, tradução nossa) ao defender que:

[...] o modelo para o desenvolvimento de exposições que é usado depende de como os públicos são conceituados e como o processo de comunicação é entendido. Embora esses conceitos sejam muito raramente discutidos, as suposições sobre o público e sobre a comunicação como um processo estão sempre implícitas na maneira como os museus operam, na relação com o público, na composição de suas equipes de exibição e nas atividades consideradas necessárias desenvolver exposições<sup>30</sup>.

No entanto, por se tratarem de organizações complexas, Nielsen (2014, p. 17) aponta que os museus são bastante variados, podendo ser voltados a comunidades locais ou a falarem por uma nação inteira, o que influencia a variedade de configurações que a interação com o público, a educação e a comunicação podem assumir no museu. Segundo a autora, isso dificulta definir o que é comunicação para o museu, ainda que certas tendências possam ser identificadas e, por isso, devemos observar historicamente como a comunicação se desenvolveu nos museus.

---

<sup>30</sup> No original: *The model for exhibition development which is used depends on how audiences are conceptualized and how the process of communication are understood. Although these concepts are discussed all too rarely, assumptions about audiences, and about communication as a process, are always implicit in the way in which museums operate, in their audience relationship, in the composition of their exhibition teams and in the activities considered necessary to develop exhibitions.*

À luz das compreensões que os autores referidos até aqui têm das relações entre museus e comunicação, podemos refletir sobre como as concepções de comunicação afetam as variadas atividades nos museus, ainda que muitas vezes tais conceitos não sejam explícitos. Nesse sentido, abordamos a seguir o modelo informacional e os estudos culturais com duas orientações teóricas pelas quais a comunicação em museus tem sido estudada.

### 3.2 Modelo informacional

A abordagem transmissional<sup>31</sup>, conforme Hooper-Greenhill (1999), é a mais familiar aos museus e foi bastante discutida nas décadas de 1960 e 1970 a partir do entendimento de que a comunicação no museu se dá de forma instrumental e linear, de um emissor para um receptor. Nessa perspectiva, o receptor é compreendido como agente passivo, uma vez que não são consideradas as implicações sociais e culturais desse na recepção das mensagens. Conforme Nielsen (2014), durante a maior parte da existência dos museus, esse modelo é o que tem sido utilizado para as organizações se comunicarem com os visitantes e Hooper-Greenhill (1999, p. 16, tradução nossa) explica que “o foco nesta abordagem é na comunicação como uma tecnologia, como ela funciona e quais diferentes agências de técnicas são envolvidas<sup>32</sup>”, reduzindo-se à ideia de comunicação em museus aos processos planejados e, em especial, às exposições, com vistas apenas à transferência de informação.

Apesar desses fatores, na análise de Hooper-Greenhill (2009, p. 32, tradução nossa), a valia de modelos como o de Shannon e Weaver é a separação de um processo complexo – no caso, a comunicação – em unidades: emissor, meio, mensagem e

---

<sup>31</sup> O paradigma informacional é baseado na Teoria Matemática da Comunicação, proposta por Shannon e Weaver no final da década de 1940 (WOLF, 1999) e cuja origem remete ao desenvolvimento tecnológico das telecomunicações. Segundo Wolf (1999, p. 113, grifos do autor), essa teoria “é, essencialmente, uma teoria sobre a *transmissão* ótima das mensagens”. Conforme Rüdiger (2011), a problemática da comunicação, segundo Shannon e Weaver, pode ser dividida em três níveis: o pragmático, o semântico e o técnico – foco da Teoria Matemática da Comunicação. Rüdiger (2011, p. 19) resume que “a problemática da interação se reduz ao problema da transmissão de informação, tem a ver com o estabelecimento de das condições necessárias para a otimização da transferência de mensagens do emissor para o receptor, diz respeito à capacidade de o canal conduzir as informações sem ruído para o destinatário”. Assim, as questões técnicas são priorizadas em detrimento do contexto e dos códigos por meio dos quais a interação ou o processo comunicativo ocorrem e aceção de comunicação adotada é aquela relacionada à transferência ou transmissão de informação. Rüdiger (2011, p. 22) destaca ainda que esse modelo se tornou influente entre os estudiosos da comunicação em função da facilidade de ser aplicado a diferentes processos e, assim, “podia valer para a generalidade dos processos de interação”.

<sup>32</sup> No original: “*The focus of this approach is on the communication, as a technology, how it works and what different agencies of techniques are involved*”.

receptor, de forma que “cada um desses elementos pode ser analisado como uma unidade, o que às vezes é uma maneira útil de começar a penetrar em um evento difícil e de múltiplas camadas, como o desenvolvimento de uma exposição ou de um evento<sup>33</sup>”. Considerando-se essa análise, talvez seja mais fácil compreender o porquê de o processo comunicativo nas organizações museológicas, muitas vezes, ser baseado em exposições, já que um dos primeiros diretores de museus a se apropriar do paradigma informacional foi Duncan Cameron, quem utilizou o modelo da Teoria Matemática da Informação de forma quase intacta (HOOPER-GREENHILL, 1999), acrescentando apenas o fato de que no museu haveria uma multiplicidade de emissores, de canais e de receptores.

Para Cameron (1968), o museu poderia ser compreendido como um sistema de comunicação dependente de uma linguagem não-verbal e os objetos ou os fenômenos observáveis eram os meios de comunicação pelo qual o museu se comunicava com seus receptores/visitantes. Para ele (1968, p. 34, tradução nossa), “isso é principalmente uma linguagem visual e, algumas vezes, uma linguagem de aura ou tátil<sup>34</sup>”, assim entendendo que imagens, sons e outras mídias apenas serão considerados como parte do processo comunicativo se afetarem o objeto principal — ou as coisas reais como ele define. Cameron (1968) ainda destaca a importância de os curadores traduzirem os objetos para uma linguagem capaz de ser assimilada pelo visitante, que não teria o conhecimento especializado de outros curadores ou de pessoas envolvidas na produção de uma exposição, propondo que os visitantes devem aprender as linguagens não-verbais utilizadas pelos museus, para o que os processos educativos seriam importantes. Nesse sentido, o autor compara a comunicação por meio de textos e mídias verbais estruturadas de maneira linear com uma gramática e uma sintaxe próprias, ao passo que as exposições apresentariam estímulos contínuos que poderiam ser experienciados pelos visitantes, de modo não linear e sobre os quais ele organizaria as partes em um conceito com sentido. Nessa direção, Cameron (1968, p. 37, tradução nossa) reconhece que “a forma tridimensional “em círculo” da exposição torna impossível controlar a relação visitante-exibição para uma entrada sequencial ou linear de unidades discretas de

---

<sup>33</sup> No original: “*Each of these elements can be analysed as a unit, which is sometimes a useful way of beginning to penetrate a difficult and multi-layered event, such as the development of an exhibit or an event*”.

<sup>34</sup> No original: “*It is primarily a visual language and, at times, an aural or tactile language*”.

informação, mesmo que se deseje fazer isso<sup>35</sup>”.

Segundo Hooper-Greenhill (1999), nessa mesma linha de pensamento, Knez e Wright concordavam com a ideia do museu como um sistema de comunicação, em que o curador seria o emissor e os visitantes seriam os receptores. No entanto, eles questionavam se o objeto da exposição era o aspecto mais importante da comunicação para o museu ou apenas uma forma de fazê-lo, já que eles presumiam a importância de símbolos e texto, principalmente nos museus de ciências, para a comunicação dessas organizações, ampliando a noção de meio para além dos objetos materiais. Whittle (1997) explica que Knez e Wright entendiam mapas, diagramas e fotos como “ferramentas” por meio dos quais o curador poderia desenvolver uma forma de os objetos se relacionarem com os visitantes e, assim, a interpretação dessas formas de comunicação seria essencial para a criação de sentido em relação ao objeto ou aos fenômenos observáveis. Em função disso, Hooper-Greenhill (1999, p. 36, tradução nossa) explica que “Knez e Wright propuseram que colocar a ideia (cognição intelectual) era a principal função da comunicação do museu, pelo menos no museu de ciências, e suas sugestões levaram às seguintes modificações no modelo básico de comunicação<sup>36</sup>”, referindo-se à introdução do *feedback* como forma de comparar a mensagem planejada pelo curador e a decodificação realizada pelos visitantes. Assim, Knez e Wright começam a conceber os visitantes como sujeitos ativos no processo de comunicação de museus.

Em relação à exposição como meio de comunicação dos museus, Castro (2009, p. 129) contribui ao afirmar que o objeto museal perde sua funcionalidade original e adquire *status* de signo comunicacional e informacional, de maneira que:

[...] essa mudança de estatuto insere o objeto nas leis e bases da Teoria da Comunicação, ou seja, comunicação que implica emissão de mensagem por parte de um emissor e, por sua vez, a recepção dessa mensagem por parte de um receptor, estruturados ambos à fonte-museu, cujo canal poderá, entre outros, ser a exposição.

Nesse sentido, Castro (2009) revela a disparidade de oportunidade dos atores

---

<sup>35</sup> No original: “the three -dimensional “in the round” form of the exhibit makes it impossible to control the visitor-exhibit relationship for a sequential or linear input of discrete units of information, even if one wished so to do”.

<sup>36</sup> No original: “Knez e Wright proposed that putting across the idea (intellectual cognition) was the primary function of museum communication, at least in science museum, and their suggestions led to the following modifications in the basic communication model”.

nos processos comunicativos, uma vez que a elaboração da mensagem fica restrita ao emissor que, neste caso, é o museu e as pessoas que nele trabalham. Ao visitante, por outro lado, cabe apenas a recepção da mensagem, sem a concepção da possibilidade de interpretação. Nielsen (2014) corrobora com essa visão ao afirmar que, embora a exposição como meio possa assumir variadas configurações, a abordagem da comunicação linear é, sem dúvidas, a mais utilizada pelos museus, cabendo aos curadores contar e interpretar o passado e o presente e aos visitantes, o recebimento passivo do conhecimento. Essa disparidade evidencia a maneira como as relações de poder são compreendidas no modelo de comunicação transmissional, ao que Hooper-Greenhill (2000) pontua que essas são muito óbvias, de modo que quem comunica é a fonte de informação e ao qual está reservado o papel de produção de significado. Por outro lado, não cabe ao receptor ter a sua própria interpretação acerca da mensagem, uma vez que qualquer entendimento diferente do esperado pelo emissor configuraria uma mensagem mal recebida.

É a partir disso que Hooper-Greenhill (1999) propõe duas outras maneiras de se pensar a comunicação: através de rede de contatos e como correntes hierarquizadas. A primeira é comparada a sistemas informais de comunicação nos quais as relações de poder emergem dos mais diversos fatores. Já o sistema de correntes hierarquizadas parte da premissa de poder e autoridade para que a mensagem seja comunicada sempre do topo para a base e nunca ao contrário. A autora afirma que esse é um dos modelos mais comuns adotados por museus tradicionais e de grande porte. “Nesses museus, há pouca comunicação entre os departamentos dos níveis inferiores, e a comunicação que ganha espaço entre os gestores dos departamentos geralmente opera como uma maneira de defesa de território” (HOOPER-GREENHILL, 1999, p. 34, tradução nossa).

Hooper-Greenhill (1999) afirma que é justamente ao se considerar tais aspectos que se desenvolveu a crítica à apropriação do modelo informacional pelos museus, principalmente a partir de Roger Miles, que batizou as organizações com essa configuração como “instituições incapacitantes”. Isso se deu em função de as unidades do sistema de comunicação, ou os diferentes setores dos museus, realizarem atividades separadas, sem um trabalho em equipe ou com pouca “co-ordenação”, expressão usada por Hooper-Greenhill (1999) para se referir tanto a uma ordenação quanto a uma ordenação conjunta voltada à coordenação. Ainda conforme Hooper-Greenhill (1999), foi neste sentido, em 1985, que Roger Miles propôs um modelo mais flexível de



exposição que levasse em consideração a pesquisa com os públicos, sendo a primeira vez que a avaliação foi introduzida ao processo de desenvolvimento de uma exposição. Hooper-Greenhill (1999, p. 38, tradução nossa) considera que “o modelo de comunicação simples é substituído aqui por um sistema muito mais complexo e reflexivo, que começa a refletir as várias atividades e suas inter-relações na produção da exposição”, como a elaboração de material e ações educativas. Cury (2005, p. 76) se refere a esse modelo como linear-circular, que

[...] assumiu 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 disso, Whittle (1997) afirma que Miles começa a postular um modelo baseado não apenas em um sujeito do processo comunicativo, mas sim em três componentes: os visitantes, os expositores/curadores/cientistas e o significado criado pelo visitante. Para isso, Miles introduz a noção de codificação e decodificação das mensagens, ao que Whittle (1997, p. 15, tradução nossa) acrescenta que:

As principais diferenças entre o uso de codificação e decodificação por Miles e a definição tradicional é que Miles faz o visitante fazer a decodificação e a codificação. Em vez de codificar, o expositor de Miles construiu a exposição. Seu ponto é bem aceito: após a decodificação, o visitante faz algumas adaptações (codificação) da nova informação para ajustá-la à estrutura cognitiva existente”.<sup>37</sup>

Essa nova perspectiva de comunicação para museus começa a apontar as deficiências do modelo informacional para dar conta dos processos comunicativos nessas organizações. Hooper-Greenhill (1999) adiciona como os principais problemas da comunicação baseada em transmissão e que contribuem para que o modelo informacional fique aquém das possibilidades do museu a falha na transmissão da mensagem desejada, a distorção da comunicação e a inabilidade de envolver os públicos. Conforme a autora, mesmo que o modelo simples de comunicação tenha contribuído bastante para a comunicação de museus, o seu uso na literatura tem sido

---

<sup>37</sup> No original: “The key differences between Miles' use of encoding and decoding and the traditional definition is that Miles has the visitor do the decoding and encoding. Rather than encoding, Miles' 'exhibitor' construct the exhibit. His point is well taken that after decoding the visitor does some fitting (encoding) of the new information to fit it into their existing cognitive framework”.

empregado de forma a reduzir a discussão sobre a comunicação dos museus à comunicação das exposições. Nesse sentido, Nielsen (2014, p. 122, tradução nossa) afirma que grande parte do entendimento de comunicação como exposição se dá em função de muitas organizações museológicas entenderem que se exige que o público vá até o museu para ver as coleções pessoalmente, “embora os museus hoje em dia tenham oportunidades de aplicar a sua comunicação a muitos elementos diferentes, em particular, de forma online e fora do edifício, nas comunidades locais, exposições e galerias ainda parecem ser o maior espaço de comunicação<sup>38</sup>”. Com esse argumento, Nielsen (2014) indica que a ideia de comunicação reduzida à exposição continua a ser explorada atualmente, embora essa concepção remeta à década de 1970. Para Hooper-Greenhill (1999, p. 41, tradução nossa), as organizações museológicas dispõem de uma grande variedade de maneiras pelas quais podem se comunicar, mas o foco de comunicação de museus em exposições talvez seja explicado pela representatividade que as exposições tenham no estabelecimento de relações, pois ela avalia que “essa é [a exposição], com certeza, um método importante para fazer conexão com as pessoas, mas museus são afortunados o suficiente para ter uma bateria inteira de outros métodos. Em adição aos métodos de comunicação formal, muitos outros aspectos precisam ser considerados<sup>39</sup>” (HOOPER-GREENHILL, 1999, p. 41, tradução nossa).

Ainda em relação ao entendimento da comunicação como modelo simples, Hooper-Greenhill (1999) defende que a adoção do paradigma informacional pelos museus aproxima a comunicação museal da comunicação de massa, em que a mensagem se dá de forma indireta e em via única, ocorre de forma assimétrica entre emissor e receptor e não é passível de ser modificada. Hooper-Greenhill (1999b, p. 6, tradução nossa) afirma que “museus, quando eles se comunicam por meio de exposições, publicações, propagandas e outros métodos, como vídeos, podem ser caracterizados como meios de comunicação de massa<sup>40</sup>”, o que pode ser pertinente se pensarmos na quantidade de pessoas que visitam uma mesma exposição.

Complementarmente, Gastall (2010) afirma que a ideia de museu para consumo

---

<sup>38</sup> No original: “*although museums nowadays have opportunities to apply their communication to many different elements, particular online and outside the building in local communities, exhibitions and galleries still seem to be the most communication space*”

<sup>39</sup> No original: “*This is of course an important method of making connection with people, but museums are fortunate enough to have a whole battery of other methods. In addition to formal communication methods of communication, many other aspects of the museum need to be considered*”.

<sup>40</sup> No original: “*Museums, when they communicate through exhibitions, publications, advertisements and other methods such as videos, can be characterized as mass communication media*”.

das massas é reflexo, no final dos anos 1980, da lógica da indústria cultural. Isso porque o acervo, as atividades pedagógicas e outras iniciativas das organizações museológicas deixavam de ser voltadas à fruição para serem compreendidos como produto de consumo para as massas.

Assim, considerando o exposto até aqui, podemos inferir que se ampliou a compreensão da comunicação em museus, passando-se a adotar um olhar menos instrumental nessas organizações e com maior abertura para participação dos públicos. Neste ponto, a comunicação museal se aproxima dos estudos culturais e do modelo semiótico-informacional, conforme será visto a seguir.

### **3.3 Estudos culturais e modelo semiótico-informacional**

A segunda abordagem teórica da comunicação utilizada pelos museus é a dos estudos culturais<sup>41</sup>, na qual a comunicação é entendida como uma série de processos e símbolos sociais por meio dos quais a realidade é produzida, mantida, reparada e transformada, conforme Hooper-Greenhill (1999). Por essa abordagem, o significado é alcançado por meio de um processo ativo de todos os envolvidos, de forma que todas as partes trabalham juntas para produzir uma interpretação compartilhada baseada nas mesmas crenças e valores, pois “como representamos nossas crenças e valores através de símbolos culturais, a realidade é construída<sup>42</sup>” (HOOPER-GREENHILL, 1999, p. 16, tradução nossa). Essa construção da realidade se dá por meio de processos de negociação e de maneira que os significados são plurais - ao contrário do modelo informacional visto anteriormente, em que se pressupunha que todos os receptores deveriam compreender uma mesma mensagem de uma mesma forma.

Nesse sentido, a autora aponta que a comunicação é compreendida como um processo cultural de associação, participação e compartilhamento. Por isso, “nesta abordagem, é reconhecido que todos os participantes no processo de comunicação

---

<sup>41</sup> Conforme Wolf (1999), a teoria dos meios de comunicação de massa conhecida como Estudos Culturais visa focar a atenção nas estruturas sociais e nos contextos históricos para que seja possível compreender as ações dos mass media. O autor (1999, p. 108) explica que essa teoria é desenvolvida “na Inglaterra, entre meados dos anos 50 e os primeiros anos da década de 1960, em torno do *Center for Contemporary Studies* de Birmingham”. Wolf (1999, p. 108) complementa que o interesse dos estudos culturais reside na atribuição de sentido à realidade, nas práticas sociais compartilhadas, nos sentidos compartilhados, de forma que seja realizado um estudo da cultura “própria da sociedade contemporânea como um campo de análise conceptualmente relevante, pertinente e teoricamente fundamentado”.

<sup>42</sup> No original: *As we represent our beliefs and values through cultural symbols, so reality is constructed.*

fazem a sua parte na negociação de significado, e que a comunicação como cultura é central na construção da identidade pessoal e de grupos<sup>43</sup> (HOOPER-GREENHILL, 1999, p. 18, tradução nossa). A autora exemplifica que isso é especialmente visto em museus de coleção de história social ou aqueles que são bastante próximos de suas comunidades.

É a partir do contexto dos estudos culturais que a comunicação em museus é vista pela semiótica, que, conforme Cury (2005, p. 32), “como área de conhecimento, compreende um capital teórico amplamente experimentado e utilizado pelos estudos culturais, suporte que a museologia viu como apropriado para construir a sua própria problemática comunicacional”. Nessa perspectiva, a autora explica que os elementos de uma exposição são observados em relação ao sentido que produzem e é, então, que a exposição passa a ser compreendida como meio de comunicação. Nessa linha de pensamento, o museu adquire *status* de espaço artificial e concreto de representação da realidade como aponta Horta (2000, p. 142, grifos da autora), de forma que “a museologia pode ser vista, antes de mais nada, como a Ciência e a Arte da *construção* e da *desconstrução de significados*, através dos signos, sinais ou símbolos dessa realidade representados por esses fragmentos”. A autora acrescenta que o museu pode ser compreendido como um signo na relação entre o homem e a realidade, uma relação musealizada, de maneira que “esse processo de relação, de atribuição e de interpretação dos significados das coisas e fatos musealizados, é um processo de comunicação intrínseco e específico do museu, e que pode referenciar, simbolicamente, o processo de relação e comunicação que se dá fora dele, na atualidade, no passado e no futuro” (HORTA, 2000, p. 143-144).

Em complementaridade, Murriello (2012, p.80) explica que:

[...] essa proposta defende a emergência de uma nova forma de olhar a comunicação museológica capaz de contemplar uma perspectiva cultural na qual o público tenha um papel ativo na (re)significação do discurso apresentado em função da bagagem de conhecimentos e valores que sustenta.

Assim, com a ideia de uma nova fase como aponta a autora, fica claro que a perspectiva dos estudos culturais e da semiótica ampliam a potencialidade comunicativa do museu em relação ao modelo informacional, atentando para o fato de os museus

---

<sup>43</sup> No original: “*this approach, is rated that all events in the communication media organization is no talking in the meaning of communicating media and communication in the communication of central and personal network*”.

serem lugares de produção de sentido. A esse modelo, Hooper-Greenhill dá o nome de “novo modelo de comunicação para museus”, o que Whittle (1997) avalia como sendo uma proposta que desconstrói todos os modelos prévios de se fazer exposições e se comunicar no museu, ainda que esse modelo não defina claramente todas as etapas, relações e componentes envolvidos no processo comunicativo. Nesse modelo, o significado e o meio seriam o ponto de convergência entre os sujeitos ativos de produção de sentido e o time de comunicadores do museu. Cury (2005) afirma que perspectiva semelhante é utilizada por ela mesma sob o nome de “modelo da interação”. A autora explica que, nesses modelos, a proposta comunicativa não está mais centrada na mensagem, mas sim nas interações dos sentidos atribuídos pelo museu e pelos públicos, o que permite à comunicação em museus ser compreendida como recíproca e ao museu ser dialógico. Para fundamentar esse argumento, Cury (2005, p. 79) explica em relação aos modelos anteriores que:

[...] o museu formula e comunica sentidos por meio de discursos elaborados a partir de seu acervo. O público, sujeito criativo, redefine o discurso ao interpretar e (re)significar. O público, então, integra o novo discurso em seu cotidiano. O modelo emergente situa-se em relação à dinâmica de construção simbólica, o que não ocorre no modelo linear-circular, pois este ainda está preso às intenções do museu e às significações geradas por ele, e tampouco no linear, cujo significado era atributo do curador/pesquisador.

Hooper-Greenhill (1999, p.16) aponta ainda que essa abordagem também pode ser interessante aos museus se forem considerados os programas educativos, pois esse entendimento é o que mais se aproxima do modelo educacional do construtivismo.

Por fim, a partir dos modelos expostos até então, Whittle (1997) apresenta uma proposta voltada ao museu do século XXI, o CMEC - Modelo Compreensivo de Comunicação de Exposições, o qual é formado com base em três fundamentos: a) a resposta do visitante à exposição — que o autor aponta central, não apenas graficamente no desenho do modelo, mas também filosoficamente, uma vez que as respostas negativas e positivas dos visitantes à exposição merecem importância; b) o conhecimento atual sobre o objeto ou do conceito a ser exibido, uma vez que tal conhecimento é constantemente atualizado; e c) a produção de sentido, em que são consideradas as capacidades cognitivas do visitante para a compreensão do que está sendo comunicado.

Com isso, percebemos como a comunicação adotados pelos museus pode ser concebida e praticada a partir de diferentes modelos, ao que passamos a dissertar agora

sobre a noção da comunicação organizacional assumida nesta pesquisa.

### **3.4 Comunicação Organizacional**

A noção de Comunicação Organizacional, para Pinto (2008, p. 81), parte do que o autor entende por comunicação, uma vez que não é possível dissociar a comunicação praticada nas organizações de uma ideia geral de comunicação. Seu entendimento é o de que “a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização [...]”. Nessa direção, o autor explica que o ambiente organizacional seria a empiria a partir da qual a comunicação seria vista, uma vez que “naturalmente, os sentidos se conformam aos contextos e, apenas nessa acepção, seria o caso de qualificar *organizacional*” (PINTO, 2008, p. 81, grifo do autor).

No entendimento de Deetz (2010), embora seja tratada ainda como uma das várias atividades das organizações, voltada a uma ferramenta de gestão, 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, p. 84). Com isso, o autor sustenta que a comunicação vem ganhando novas concepções baseadas mais na formação de significado, da informação e do conhecimento do que na transmissão, como ocorria anteriormente. Deetz (2010) acrescenta também que essas novas concepções são mais inclusivas em relação às pessoas e aos contextos. Para 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.

Em perspectiva complementar, Kunsch (2008) destaca que a comunicação é inerente à natureza das organizações, uma vez que essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e, assim, estabelecem interações que efetivam a existência da organização, “portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (KUNSCH, 2008, p. 177). Segundo a autora (2009), a comunicação organizacional deve ser compreendida de forma ampla e abrangente e deve considerar o fenômeno comunicacional dentro da organização e em relação aos contextos político, econômico e social desta. Assim,

Kunsch (2009b, p. 54) afirma que “a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos”. Além disso, para Kunsch (2003), as organizações devem ter entre seus objetivos equilibrar seus interesses e dos públicos vinculados, cabendo à comunicação essa atividade e é a comunicação planejada de forma estratégica com o uso de técnicas de relacionamento e meios específicos e integrando as atividades comunicacionais que garantem o cumprimento desse objetivo por meio de uma comunicação organizacional integrada.

A partir disso, a comunicação organizacional é considerada por Kusch (2008) em três dimensões que podem ser abordadas tanto em nível de estudo como de práticas cotidianas nas e das organizações. As três dimensões são a “humana”, a “instrumental” e a “estratégica”. A “dimensão humana” se dá justamente pelas organizações serem formadas por pessoas e considera questões como as visões de mundo dos integrantes da organização, os contextos em que as organizações estão inseridas e as habilidades de comunicação interpessoal, de forma que “o fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação” (KUNSCH, 2008, p. 178).

Por sua vez, a “dimensão instrumental”, também voltada à ideia de comunicação técnica, é aquela entendida como mera transmissão de informação. Kunsch (2008) afirma que esta é a dimensão predominante nas organizações e tem a comunicação como “[...] um canal ou via de envio de informações. O foco está nas mídias internas e externas. O setor ou departamento de comunicação atua com ênfase na divulgação de notícias e numa esfera tática e técnica” (KUNSCH, 2008, p. 181).

Por fim, a “dimensão estratégica” é voltada à comunicação que agrega valor à organização. Essa comunicação é planejada, pensada e administrada estrategicamente. Kunsch (2008, p. 181) ressalta que a gestão da comunicação organizacional, nessa dimensão, geralmente ocorre em relação às tarefas isoladas e não aos processos, mas sua função deve ser mais abrangente. Isso porque “[...] ela [a comunicação] deverá auxiliar a organização a fazer a leitura de ameaça e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas”. Essas ações comunicativas, segundo Kunsch (2008, p. 189), devem ser baseadas em uma filosofia e em uma política que sejam

convergentes em relação à comunicação. Nesse sentido, para se referir à adoção de uma comunicação não-fragmentada pelas organizações, Kunsch (2009a) adota a noção de “comunicação integrada”, a qual é formada por:

[...] duas áreas fundamentais para dirigir a comunicação organizacional: relações públicas e *marketing*. A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a interna e a administrativa. O *marketing* responderia por toda a comunicação mercadológica (ou comunicação de *marketing*) (KUNSCH, 2009a, p. 79).

Baldissera (2008b, p. 43) destaca, porém, ser necessário ver a comunicação organizacional para além da ideia de essa ser a “comunicação interna e externa (planejada), relações públicas, *marketing* corporativo, propaganda, assessoria de imprensa e/ou comunicação administrativa etc.”, pois essas concepções reduzem a ideia de comunicação organizacional. O autor pondera que isso não significa dizer que essas práticas não sejam pertinentes à comunicação organizacional, mas que não se deve limitá-la à noção de que sempre seja e/ou que sempre possa ser planejada, gerida ou controlada. Se for reduzida a isso, a comunicação organizacional não apenas terá seus domínios estreitados, senão que terá eliminada a “[...] fertilidade criativa gerada/regenerada pelas tensões entre o organizado e o desorganizado, o formal e o informal, o planejado e o espontâneo/intuitivo” (BALDISSERA, 2008b, p. 43).

É nesse sentido que, para Baldissera (2009a, p. 157), a noção de comunicação organizacional (como subsistema/subcampo) é atrelada à de comunicação, de maneira que “é a compreensão que se tem desta [da comunicação] que, fundamentalmente, tenderá a definir a percepção do que sejam a comunicação organizacional, seus processos, suas relações de força, seus lugares etc.”. Nessa perspectiva, a partir da compreensão de que a comunicação é “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 128), o autor afirma que a comunicação organizacional é o “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 169).

Na concepção dessas relações, Oliveira e Paula (2010, p. 224) afirmam que, na sociedade contemporânea, o novo modo social acarreta em mudanças na forma como as pessoas se relacionam, a maneira como o poder se apresenta e também o contexto organizacional, posto que “cada vez mais as organizações são permeadas por contradições que afetam os processos interativos e de relacionamento com a sociedade”. A análise das autoras é focada nas interações, pois que elas compreendem a



comunicação a partir da perspectiva relacional, a qual “evidencia a comunicação como processo social multirreferencial, que propicia a construção de sentidos, sempre renovados a partir de articulações entre as diferentes instâncias de emissão, circulação e recepção [...]” (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p. 225). Essa ideia vai ao encontro do que aponta Baldissera (2008, p. 46), no instante em que o autor atenta para o fato de que as relações atualizam a comunicação organizacional e, “ao se atualizarem, as relações de comunicação exigirão que os sujeitos relacionados (organização-públicos) construam e transacionem sentidos [...]”, os quais nem sempre serão semelhantes ou esperados por aqueles que produziram. Em acréscimo, a partir de Garrido (2003), Baldissera (2008) defende que, independente do grau de importância atribuído às noções de relação e de comunicação, elas assumem o caráter de centralidade para as organizações e são o que viabilizam a sua possibilidade de existência.

Além disso, com base em França (2002), Oliveira e Paula (2010) destacam a necessidade de se olhar para a globalidade do fenômeno comunicacional que, no paradigma relacional, tem as interações como nucleares e que “resulta da interação entre sujeitos num determinado contexto, marcado pela produção, pela dimensão simbólica e pela disputa de sentidos” (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p. 230). Nessa perspectiva, Baldissera (2008) refere que as disputas são imprescindíveis para que haja relações, uma vez que essas atualizam o aspecto de a comunicação realizar-se por ser relação entre os sujeitos participantes. Baldissera (2008, p. 36) embasa essa premissa na fundamentação da natureza das disputas de sentido serem de diálogo, “que presentifica os sujeitos (identidade/alteridade) e, em diferentes graus, os tensiona como forças em relação”, ainda que ele aponte que nem sempre a noção de disputa é consciente entre os interlocutores. Nesse sentido, Baldissera (2008) diz ser necessário “reconhecer que a comunicação constitui-se em lugar e fluxo privilegiado para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que, dialógica e recursivamente, construam-se/transformem-se mutuamente”.

Analisando as contradições dos contextos internos das organizações como lugar onde ocorrem algumas dessas interações, Oliveira e Paula (2010, p. 226-227) fazem referência a diversas situações que demonstram que, apesar do uso de mecanismos de controle e regulação, as organizações “só se constroem a partir de processos interativos, que as leva a se constituírem como espaços de ‘não regularidades’ (FAUSTO NETO, 2008), já que não se pode ter controle das percepções e análises do outro”. A isso,

Oliveira e Paula (2010) acrescentam a noção de organização como “realidades comunicacionais”, de Fausto Neto (2008), segundo a qual conflitos, incertezas, dissenso, vigilância e desregulagens são constitutivas das organizações. Nessa linha de pensamento, as autoras indicam que as contradições da sociedade contemporânea também impactam a comunicação em contextos organizacionais, demandando novas exigências e apresentando novos desafios, como a “‘complexificação’ dos processos de construção de sentidos” (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p. 224). Para elas, a complexificação desses processos se manifesta por meio da multiplicidade de enunciadores em relação à organização, das diferentes lógicas que permeiam os processos relacionais e da assunção da informalidade e dos ruídos serem inerentes aos processos comunicativos. Assim, considerando a realidade das organizações a partir do ponto de vista organizacional, Oliveira e Paula (2010) consideram pertinente a reflexão sobre três aspectos. O primeiro deles é em relação à premissa da importância de os fluxos comunicacionais serem considerados como formais e informais, já que não se torna mais possível a separação entre o que é interno ou externo à organização — mesmo que essa noção ainda seja adotada em discursos e estratégias organizacionais — pois “desconsiderar o ruído, o informal, como parte inerente nos processos interativos é negar a comunicação como processo de muitas referências” (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p. 230). O segundo aspecto sobre o qual as autoras refletem é relacionado a como as organizações lidam com os conflitos, que se apresentam na forma de comportamentos críticos, de resistência, de rejeição e silenciosos.

Oliveira e Paula (2010) fazem referência ainda a um terceiro aspecto, analisado por elas como pertinente à influência da complexidade na busca de estratégias organizacionais que deem conta desses conflitos, diferenças ou contradições que podem ser percebidas nas interações, nas organizações e nos atores internos,

[...] ou seja, a intersecção de três dinâmicas: contexto, discurso e interlocutores envolvidos (FRANÇA, 2002). A busca de estratégias que ultrapassem a ideia de controle e do planejamento formal, elaboradas a partir de uma visão autocentrada da organização, é a perspectiva contemporânea para pensar os processos comunicacionais no contexto organizacional (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p. 231).

Com isso, é possível conceber a comunicação organizacional para além dos processos planejados e controláveis. É nesse sentido que, sob o Paradigma da Complexidade, Baldissera (2009b) compreende a comunicação organizacional sob três

dimensões, conforme destacamos rapidamente na apresentação deste trabalho, que são: a “organização comunicada”, a “organização comunicante” e a “organização falada”. Uma vez que para esta pesquisa importa especialmente a maneira pela qual as organizações museológicas se comunicam, a noção de “organização comunicada” será mais desenvolvida a seguir, ainda que sejam apresentadas todas as dimensões.

A dimensão da “organização comunicada” é aquela em que a fala é autorizada pela organização e vinculada a processos formais e, até mesmo, disciplinadores. Essa dimensão 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<sup>44</sup>, legitimidade, e capital simbólico [...]” (BALDISSERA, 2009b, p. 117). É importante ressaltar que, nessa dimensão, a comunicação nem sempre ocorre de forma planejada, mas, por ser realizada pela própria organização e/ou por sujeitos autorizados por ela, tende a assumir caráter oficial e a exprimir suas intenções, uma vez que

[...] o fato de boa parte das organizações não empregar planejamento de comunicação em seus processos, não significa que sejam desprovidas de propósitos, intenções. Parte-se da premissa de que, por mais que suas intenções nem sempre sejam claras (inclusive para seus gestores), ao comunicar sobre si mesma, a organização atualiza algum nível de intencionalidade. (BALDISSERA, 2010, p. 205)

É em perspectiva dessa ideia de comunicar sobre si que Baldissera (2008, p. 204) define as organizações como discursivas, na medida em que “o discurso organizacional, então, consiste na visão de mundo da organização e, também, na visão de organização no mundo”. Nesse sentido, o autor compreende por discurso organizacional “todas as articulações de linguagem (de diferentes semióticas – verbal, imagética, arquitetônica, etc.) atualizadas pela organização, como atividade de sujeitos inscritos em contextos específicos” (2008, p. 204). Baldissera (2008) complementa que o discurso organizacional é elaborado a partir do tensionamento entre o contexto situacional imediato, o contexto sociocultural mais amplo e o institucional e que “é no interior desses contextos que um determinado evento comunicacional (constituente do discurso) se realiza” (BALDISSERA, 2008, p. 204).

---

<sup>44</sup> Conforme Baldissera (2004, p.278), a imagem-conceito consiste em “um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força”.

Ainda que seja bastante atrelada aos processos formais, Baldissera (2010, p. 206) aponta que, mesmo quando a comunicação é planejada para alcançar um determinado fim, não existe a garantia de que os públicos irão perceber a organização da maneira como a comunicação foi prevista. Nessa direção, podemos recorrer a Pinto (2008, p. 86), que afirma que, em um contexto de organizações cada vez mais dominados pela ideia de gestão, “existe a ilusão de que se possui a forma de bem conduzir as coisas, de maneira que as coisas atinjam seus objetivos. Essa gestão está preocupada com os significados: ‘A significa B e, se eu disse A, entenderão B’”. A partir desse exemplo, o autor afirma que as organizações precisam se preocupar com a produção de sentidos, não de significados, e considerar que, assim como há intenção nas instâncias produtoras de mensagens, também existe intenção nas instâncias receptoras dessas mensagens, ao que o autor denomina de permediatividade.

Assim, para além de conhecer os códigos linguísticos, para a comunicação organizacional qualificada é fundamental compreender os códigos socioculturais dos públicos, pois isso poderá potencializar os processos comunicacionais e gerar mais identificação dos públicos para com a organização, posto que:

[...] conhecer os códigos da alteridade (outra força em relação – públicos, sociedade) possibilita que a organização potencialize seus processos no sentido de comunicar a organização, pois esse domínio permite que se empreguem tais códigos na perspectiva de que a organização comunicada faça sentido e tenda a ser significada positivamente (BALDISSERA, 2008, p. 206).

Para isso também podem ser utilizadas diferentes estratégias e meios, o que pode variar de acordo com os públicos, por exemplo, de tal maneira que “a organização comunicada é, de alguma forma, a idealizada, ou melhor, aquela que a própria organização acredita ser a ideal para cada público” (BALDISSERA, 2010, p. 206).

Em grau mais complexo do que a “organização comunicada”, aparece, então, a “organização comunicante” (BALDISSERA, 2009b), a qual é caracterizada pela comunicação que abarca e extrapola a fala autorizada e se atualiza sempre que um sujeito (individual ou coletivo) estabelece relação direta com a organização. Cabe destacar que, para além das ações planejadas, nessa dimensão podem ser considerados os processos informais, incluindo-se aqueles que ocorrem sem que a organização tenha conhecimento sobre eles e, “assim, mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como

comunicação, então será comunicação” (BALDISSERA, 2009b, p. 118). Portanto, essa dimensão compreende e vai além dos processos planejados da dimensão anterior, isto é, a dimensão da “organização comunicante” contém a dimensão da “organização comunicada” (falas/processos autorizados) e a ultrapassa, uma vez que também abrange todos os processos de comunicação que se realizam em relações diretas com a organização, sejam eles autorizados ou não.

Por fim, a terceira dimensão apontada por Baldissera (2009b) é a da “organização falada”, ou seja, aquela relacionada a processos de comunicação informais e indiretos que se materializam fora do âmbito da organização (seus domínios físicos ou virtuais), porém que dizem respeito a ela (referem-se a ela). Como exemplo desses processos, o autor cita as trocas realizadas por colegas de trabalho em um jogo de futebol quando conversam sobre a organização e, embora esses processos possam “parecer distantes e sem relevância, também são Comunicação Organizacional, ainda que se reconheça a impotência da organização em estabelecer qualquer controle direto sobre eles” (BALDISSERA, 2009b, p. 119). Nesse caso, apesar de a organização não ter gerência direta sobre esses processos, ela pode, ao ter conhecimento sobre eles, tomar atitudes no âmbito da “organização comunicada” que busquem neutralizar ou combater repercussões que não vão ao encontro dos seus interesses ou anseios.

A partir dessas dimensões, fica claro que organizações e sujeitos estão em permanente disputa pelos sentidos atribuídos à própria organização e que a comunicação organizacional é a mediadora dessa relação e importante maneira pela qual os públicos podem se identificar com a organização. Nessa perspectiva, ao se retomar a concepção de Weick (1995), de que as organizações são produtoras de sentido, a comunicação organizacional se apresenta como mediadora dos sentidos produzido pela organização e seus públicos, de tal forma que esses sentidos são permanentemente construídos/reconstruídos.

À luz do que foi dito até aqui, serão apresentadas, no próximo item, algumas maneiras pelas quais a comunicação tem sido abordada ou colocada em prática por museus, ao que buscaremos problematizar com base na noção de Comunicação Organizacional adotada nesta pesquisa.

### **3.5 Comunicação Organizacional e museus**

Após discorrermos sobre a noção de comunicação organizacional que assumimos para esta pesquisa, neste subitem tensionamos essa compreensão com as reflexões realizadas por diferentes autores que dissertam sobre comunicação de museus.

Conforme afirma Carvalho (2011, p. 4), os museus iniciaram a se aproximar da noção de comunicação organizacional nos Estados Unidos, nas décadas de 1940 e 1950, especialmente a partir das leis de incentivo à cultura. Essa aproximação teve como ponto de partida a concepção de comunicação integrada (no Brasil, conforme Kunsch (1997)). Naquele momento e contexto, a comunicação organizacional era desenvolvida com o intuito de contribuir para a captação de recursos financeiros. Carvalho (2011) acrescenta ainda que, além das leis de incentivos à captação de recursos, a comunicação integrada ajudava a divulgar as atividades culturais aos mais diversos públicos, potenciais associados às organizações museológicas. A apropriação da comunicação organizacional se estendeu também para outros objetivos de divulgação dos museus, de modo que:

[...] 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).

No entanto, quer parecer que essa perspectiva da comunicação organizacional tende a se restringir ao viés instrumental e aos processos planejados, os quais se relacionam primordialmente àquilo que Baldissera (2009) denomina de dimensão da “organização comunicada”. Isso porque a autora apenas referencia as atividades de relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade, as publicações, as lojas e livrarias e a internet como lugar onde a comunicação ocorre no âmbito dos museus. Ainda, Carvalho (2011), amparada em Hernandez e Tresseras (2001), relaciona três objetivos para a elaboração de uma estratégia de comunicação por 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; c) motivar a participação dos públicos em atividades e eventos promovidos pelo museu. Porém, a autora não discorre sobre como a comunicação se relaciona a cada um desses objetivos.

Alves (2010, p. 276), por outro lado, atribui à comunicação estratégica a

transmissão da identidade de um museu, a qual “deve ser vista como o conjunto de elementos organizacionais, operacionais e comportamentais”, a fim de diferenciá-lo das demais organizações museológicas. Assim, o autor evidencia a centralidade da identidade organizacional nos processos comunicativos em detrimento de processos de relacionamento da organização com seus diversos públicos, expondo um fluxo de comunicação do interior para o exterior da organização. Nesse sentido, de acordo com o exposto por Alves (2010), fica evidente a apropriação funcionalista da comunicação, como se as percepções dos públicos em relação a uma identidade (organização museológica) se restringissem aos processos formais de transmissão. Conforme apontado por Baldissera (2009), o contato do indivíduo com a organização ocorre a partir de diferentes fontes e interações, não sendo possível ao museu ter controle sobre todos os processos que dizem respeito a ele, ainda que possam ser aplicadas determinadas práticas com o intuito de neutralizar a apresentação de sentidos que não sejam aqueles desejados pelo museu.

A ideia de identidade organizacional também é acionada por Andrade e Lessa (2010), que acrescentam a noção de imagem a partir do conceito de comunicação de marca. Para os autores, o processo de comunicação de marca deve ocorrer de forma contínua e constante, dentro e fora do museu. Para isso, sugerem que as organizações museológicas possam se apropriar das diversas áreas profissionais na relação dos públicos com o museu, de forma que

[...] além do próprio *design* dos espaços expositivos temos as áreas de relações públicas, assessoria de imprensa, *marketing*, programação visual (projeto e controle da qualidade de informação e da imagem visual - papelaria, sinalização, uniformes e serviços), publicidade, ações educativas (de lazer cultural e intercâmbio com os diferentes grupos sociais) e organização de seminários e outros eventos (ANDRADE e LESSA, 2010, p. 97).

Com isso, os autores apontam diferentes maneiras a partir das quais o museu pode se relacionar com seus públicos com vistas ao aumento do número de visitantes, mas sem contemplar a impressão desses públicos como forma de os museus qualificarem seus processos de comunicação. Por outro lado, a perspectiva da comunicação de marca de Andrade e Lessa (2010) se aproxima da ideia de comunicação organizacional, porém também restringe a concepção ao âmbito da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009). Nesse sentido, a sugestão de que sejam utilizadas diferentes áreas profissionais aponta uma abordagem bastante técnica e não considera

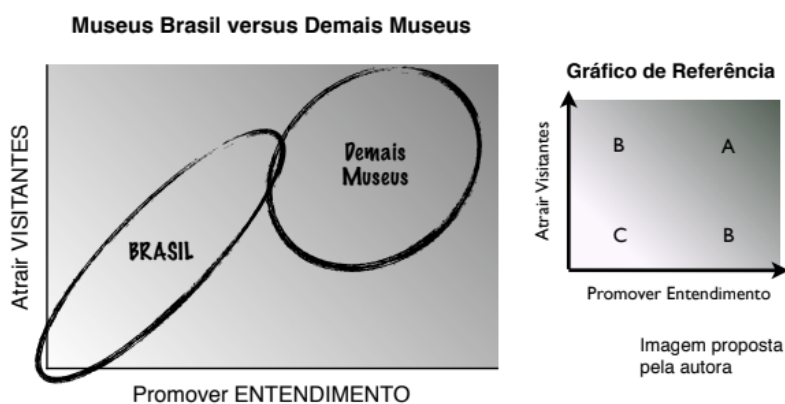
que a disputa de sentidos se dá por todos os indivíduos que estabelecem relações com a organização museológica, mesmo as de modo indireto.

Apesar de dissertar sobre o conceito de Comunicação Organizacional para falar sobre a comunicação de museus e se amparar na noção de Comunicação Integrada de Kunsch (2003) e Yanaze (2010), Hamasaki (2011, p. 69-70) apropria-se de definições baseadas na comunicação informacional e limitadas aos processos planejados:

[...] para que a informação consiga atingir pontos tão específicos é preciso que a comunicação seja planejada, elimine barreiras e alcance o alvo. Se a mensagem não for compreensível, se o canal utilizado não for adequado, se os códigos utilizados não forem familiares aos receptores ou se qualquer outro entrave ocorrer no processo, a informação não será compreendida e a comunicação será ineficaz.

Para essa análise sobre a comunicação dos museus pesquisados por ela, a autora não pondera as implicações da comunicação organizacional nos processos comunicativos, focando suas reflexões nas noções de atração de visitantes e de promoção de entendimento dos públicos em relação ao que é comunicado pelos museus. Nesse sentido, comparando as organizações museológicas brasileiras e estrangeiras que foram analisadas, Hamasaki (2011) aponta para o baixo aproveitamento da comunicação para que museus atraiam visitantes e promovam o entendimento, conforme ilustrado pela autora na Figura 1:

**Figura 1 – Gráfico do potencial comunicativo de museus brasileiros e estrangeiros para atrair visitantes e promover entendimento por Hamasaki (2011)**

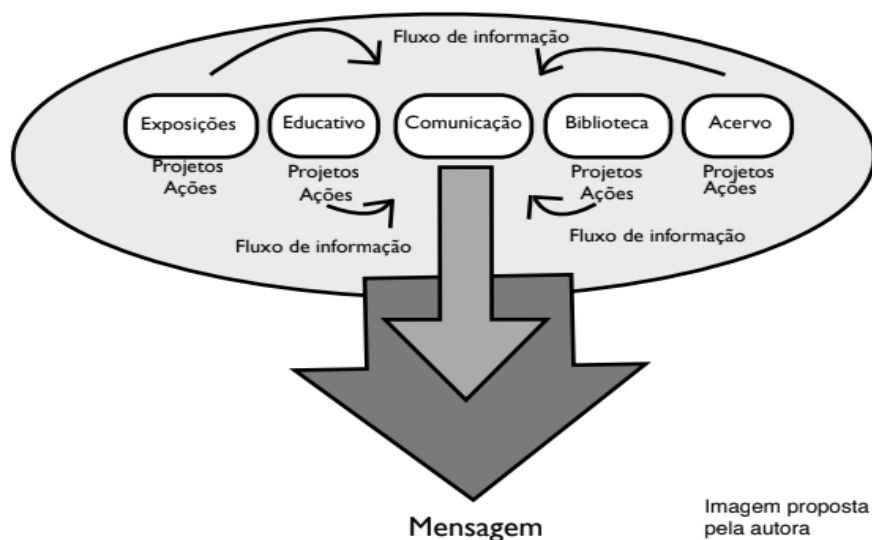


Fonte: Hamasaki (2011, p. 270)



Hamasaki (2011, p. 256) analisa ainda 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”. Assim ela propõe a organização dos processos comunicativos conforme esquema ilustrado na Figura 2:

**Figura 2 – Organização dos processos comunicativos em organizações museológicas proposto por Hamasaki (2011)**



Fonte: Hamasaki (2011, p. 256)

A autora apresenta a área de comunicação do Metropolitan Museum como um exemplo dessa forma organizativa. Hamasaki (2011, p. 254) analisa que:

[...] fruto de uma estrutura já há muito estabelecida, esta área faz um planejamento estratégico anual sobre o qual é formatado o planejamento tático, onde estão elencados os projetos e ações que serão realizados. Esse planejamento tático somente é possível pois há uma convergência de informações dentro da organização, ou seja, as demais áreas do museu informam seu plano de ação para o ano seguinte, o que permite que as ações de comunicação possam ser pensadas dentro deste contexto.

Com essa referência e a partir da organização dos processos comunicativos

proposta por Hamasaki (2011), podemos avançar na ideia de Roque (2010, p. 48) de que “o museu, tal como entendemos, é um espaço comunicacional por excelência”, pois que 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. Essa ideia também vai ao encontro da premissa de que as organizações só existem pela comunicação. Um bom exemplo é o Museu de Orsay, em Paris, cujo organograma mostra a vocação principal para a comunicação através da premissa de se priorizar a produção de serviços e de comunicação e de fazê-lo sistematicamente (GASTALL, 2010, p. 97).

Nessa direção, quanto à amplitude de ações e espaços em que a comunicação pode ocorrer, algumas pesquisas fazem referência a ferramentas e estratégias digitais como recursos utilizados pelos museus para se comunicarem. Uma possibilidade é por meio de sites, conforme apresentado por Marin (2011), que 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. Marin (2011, p. 59) pondera que:

[...] as ações e o potencial de alcance da plataforma virtual da instituição estão cada vez mais centradas no internauta e na forma e atraí-lo para o site, não apenas como um público potencial para uma possível visita a uma das quatro galerias do TATE, mas como cidadãos de uma sociedade cada vez mais informatizada e virtualizada, uma sociedade que se reconhece nos limites, recursos, relações e relacionamentos da Cibercultura.

Cabe destacar ainda que, segundo a autora, o site do TATE possui, além de material de comunicação, recursos de aprendizagem online, congregando as funções primárias do museu em um único espaço web.

Também em relação ao espaço online, 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). Mesmo sendo bastante focado em descrever o conteúdo e o modo como o museu interage com os diferentes públicos na internet (o que não será recuperado neste trabalho), Souza (2016, p. 83) observa que é possível “notar indicadores no processo de produção dos conteúdos virtuais que contribuem no cumprimento da função social do museu e na promoção do diálogo com a sociedade, podendo ampliar e fortalecer os laços sociais já estabelecidos”. Nesse sentido, cabe atentarmos para esses espaços digitais como oportunidade de constituição de processos

comunicativos para as organizações museológicas, de tal maneira que exista espaço para “informação, pesquisa e interação, capazes de alcançar variados segmentos sociais e fazer circular inúmeros assuntos que antes ficavam restritos ao ambiente físico” (SOUZA, 2016, p. 84).

Além dos estudos que voltam seu olhar para a comunicação de museus, na área técnica de apoio a essas organizações, salientamos que o conceito de comunicação organizacional é abordado no documento “Subsídios para a elaboração de planos museológicos” do Ibram, de 2016, em que há um capítulo chamado “Programa de Comunicação” para a apresentação do que é a comunicação e como ela pode se dar. No documento, a noção de comunicação é adotada “enquanto prática social que objetiva a produção e circulação de informação, fazendo uso de técnicas e meios específicos” (IBRAM, 2016, p. 88) 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” (IBRAM, 2016, p. 88). No material também são contempladas questões como imagem e identidade, explicando que “a comunicação de uma organização deve refletir sua identidade corporativa, com ações estratégicas para a construção de uma imagem positiva” (IBRAM, 2016, p. 88), relacionando, assim, a identidade a questões como missão, visão, valores, cultura e filosofia da organização e como esta deseja ser percebida, ao passo que a imagem é justamente a percepção que o público tem da organização. Como oportunidades de comunicação para os museus, são apresentadas práticas do jornalismo, da publicidade e propaganda e das relações públicas, como a produção de textos para a imprensa, os espaços pagos e a criação de eventos, respectivamente. Embora a apropriação sobre comunicação presente no texto do documento avance no sentido do uso do termo comunicação organizacional, essa ainda não é apresentada em perspectiva complexa. Isso porque, ao elencar as oportunidades de comunicação, o Ibram simplifica as ações a aquelas gerenciadas e planejadas pelos museus e não qualifica os sujeitos que interagem com o museu como ativos no processo de construção de sentidos. Além disso, talvez não seja possível delimitar os espaços e oportunidades em que a comunicação de museus se realiza, como propõe Nielsen (2014, p. 18, tradução nossa) ao dizer que a comunicação diária de um museu é bastante inconstante,

No entanto, uma coisa que parece clara é que a comunicação do museu está se estendendo 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<sup>45</sup>.

A autora (2014, p. 254) entende que a comunicação já é nuclear nas atividades dos museus e que esta deve ser abordada em todos os níveis. Para isso, ela analisa que as estratégias e as políticas de comunicação devem ser fortalecidas e ampliadas para se adequarem a todos os envolvidos e abrangerem todas as etapas de participação do visitante. No entanto, Nielsen (2014, p. 188) afirma que, apesar de a maior parte dos museus se orgulharem de se comunicar com seus públicos, a maioria das organizações museológicas não tem oficializadas políticas ou estratégias de comunicação e, “se o fizerem, as estratégias parecem concentrar-se principalmente na comunicação externa sobre a mídia ou contato com a imprensa<sup>46</sup>”. Nielsen (2014, p. 188) defende que uma estratégia clara ajuda os museus a planejarem a comunicação voltada aos públicos e pode, até mesmo, fornecer uma estrutura para a realização de eventos, para a concepção de ações voltadas ao envolvimento da comunidade, ao desenvolvimento de métodos e abordagens para a entrega de informações e garantir a rápida troca de informações com o público e parceiros de comunicação. Considerando-se o uso da comunicação em museus, as estratégias devem ter como objetivos “fornecer informações, aumentar a conscientização, incentivar a interação, mudar o comportamento e as perspectivas e promover a participação da comunidade e dos visitantes<sup>47</sup>” (NIELSEN, 2014, p. 188, tradução nossa). A autora pondera ainda que, ao fazerem isso, os museus podem identificar potenciais audiências e aquela mais provável a participar de eventos; considerar opiniões sobre quando, onde e para qual propósito as mensagens são melhores entregues; considerar comunicação nas exposições e como transmitir ideias e significados; descrever as possibilidades de uma exposição em relação a objetivos, públicos de interesse e coleções. Todavia, ela enfatiza que a estratégia de comunicação não pode ser muito complicada, não devendo nunca substituir o processo de comunicação de fato com o público e devendo ser flexível, uma vez que a comunicação muda mais rapidamente do que qualquer outro aspecto dos museus.

Para efetivar essas estratégias, Nielsen (2014, p.188) aponta que há uma

---

<sup>45</sup> No original: “*However, one thing seems to be clear is that museum communication is stretching into all aspects of museum practice, be it internal staff meeting, web developments, marketing, management, museum learning and education, exhibition planning and creation, and visitor interaction*”.

<sup>46</sup> No original: “*if they do, the strategies mostly seem to concentrate on external communication concerning the media or press contact*”.

<sup>47</sup> No original: “*provide information, increase awareness, encourage interaction, change behavior and perspectives and promote community and visitors participation*”.

variedade de métodos e ferramentas, como a internet, publicação de notas, eventos especiais e as mídias sociais, e que cabe justamente à estratégia determinar a melhor maneira para esses recursos serem utilizados e/ou combinados. A autora salienta também que as ações de comunicação interna devem ser contempladas na estratégia, definindo, por exemplo, os fluxos de comunicação e a atribuição da tomada de decisões em relação à comunicação final, já que a comunicação interna também irá influenciar a comunicação com os visitantes. Além disso, a autora atribui à estratégia de comunicação a capacidade de o museu se adaptar melhor às mudanças futuras.

Nessa perspectiva, uma das estratégias defendidas por Nielsen (2014, p. 193) é o uso da técnica de *storytelling*, pois ela entende que não há como mensurar o valor de uma boa história para uma organização e a técnica permite um maior engajamento emocional ao ativar determinadas partes relativas à linguagem no cérebro. Além disso, a autora entende que essa técnica também estimula a criatividade. Mesmo assim, aponta que apenas nos últimos anos as organizações e os museus passaram a utilizar o *storytelling* como estratégia comunicativa e, pela comunicação ser o “coração” do *storytelling*, essa técnica “o faz [o *storytelling*] relevante para muitos aspectos da prática de comunicação em museu<sup>48</sup>” (NIELSEN, 2014, p. 195). A autora ainda se refere aos dispositivos digitais como meios para a potencialização da maneira como museus podem contar suas histórias, não apenas através do conteúdo que eles mesmos produzem, como também por aquele criado pelos públicos. Como exemplo de ação, cita o projeto *The Grand Tour in York*, no qual diversas réplicas de obras da Galeria Nacional e da Galeria de Arte de York foram colocadas em lugares públicos. No site do projeto estavam disponíveis mapas de diferentes roteiros que poderiam ser percorridos pela cidade, bem como guias em áudio. Lá também foram publicadas fotos feitas pelo público durante a sua interação com as obras pela cidade, dando visibilidade às organizações envolvidas e tornando as coleções acessíveis ao público. A partir dessa ação, podemos pensar em uma comunicação organizacional que não apenas dá espaço para que os públicos se manifestem, como ainda os incentiva a fazer. Essa forma de se relacionar com os públicos vai ao encontro da “organização comunicante” de Baldissera (2009a), em que a comunicação extrapola a fala autorizada e entende a comunicação em fluxos multidirecionais.

---

<sup>48</sup> No original: “which makes it relevant to many aspects of the museum communication practice”.

Os dispositivos móveis e as novas tecnologias também são apontados como possibilidades para a comunicação interna, gerando fóruns e grupos de trabalhos que integram voluntários e funcionários de organizações museológicas. Como exemplo, Nielsen (2014, p. 200) cita a criação de um grupo fechado para funcionários do Museu de Arte e História Santa Cruz no Facebook, de forma que:

[...] usando 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).

Considerando-se, então, o estudo de Nielsen (2014) e a sua concepção de “museu transformativo”, a abordagem da autora evidencia que a comunicação se apresenta em diferentes relações no âmbito organizacional e assim oportuniza a disputa de sentido por diferentes atores – sejam funcionários, visitantes etc. – e em variadas situações. E, ainda que a autora se valha de exemplos voltados ao universo de ações planejadas, esse entendimento se aproxima da compreensão de Baldissera (2009) sobre as dimensões da comunicação organizacional no que tange à definição de museu como espaço complexo e de características variadas de acordo com o contexto no qual está inserido (NIELSEN, 2014). A própria autora pontua que os aspectos práticos da comunicação de museus podem ser analisados separadamente. Porém, ela acredita que todos eles estejam relacionados a um ponto de intersecção comum, que seria a maneira como os museus gerenciam e desenvolvem a sua própria comunicação, afirmando ainda que isso depende do quanto o museu se adapta e de como a organização optou por se transformar de coletor a intérprete. A autora também destaca que os processos de comunicação, aprendizagem e interação serão tão variados quanto for a conformação dos museus. Além disso, acredita que a compreensão sobre a comunicação de museus está em se identificar o complexo contexto no qual o museu se desenvolveu e está inserido.

Com base nos estudos apresentados até aqui, podemos dizer que a perspectiva de Nielsen (2014) é a que mais se aproxima da noção de comunicação organizacional que assumimos nesta pesquisa, porém ainda fica evidente nos trabalhos analisados que, na maioria das vezes, a comunicação tem sido utilizada de forma redutora pelos museus, sem o aproveitamento de toda a sua potencialidade, especialmente no que tange à

perspectiva da Comunicação Organizacional. A partir disso, não é possível saber se a perspectiva da Comunicação Organizacional não é considerada pelos autores ou apenas não é acionada. Da mesma forma, tais pesquisas apresentam práticas e usos da comunicação que parecem não ir ao encontro do que a museologia atribui à comunicação para que as organizações museológicas cumpram suas funções sociais, especialmente no que diz respeito ao museu ser um espaço de debate, de produção de sentido e de participação da sociedade. Isso porque boa parte dos estudos referenciados ainda destacam o lugar da organização como protagonista dos processos comunicativos em detrimento de oportunidades de expressão dos diferentes públicos. Posto isso, passamos ao quadro metodológico, que apresenta o tipo de pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

## **4 QUADRO METODOLÓGICO**

Neste capítulo é abordado, inicialmente, o tipo de pesquisa que orienta esta dissertação, qual seja, a pesquisa qualitativa. Em seguida, são apresentados os procedimentos de coleta de dados, assim como os critérios adotados para a escolha dos entrevistados. Nesse ponto, discorreremos também sobre os cuidados éticos que foram adotados na coleta dos dados empíricos. Para a análise dos dados coletados, foi empregada a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), como pode ser visto mais adiante.

### **4.1. Sobre pesquisa qualitativa**

Para atingir os objetivos propostos para esta dissertação, optamos pela pesquisa qualitativa, a qual permite maior nível de aprofundamento, de modo que possa ser descrita a complexidade do problema e a interação de certas variáveis (DIEHL, 2004). Partindo do pressuposto de que a noção de comunicação organizacional no âmbito dos museus é construída por diferentes atores e não se busca uma percepção pontual, entendemos que, para este estudo, a pesquisa qualitativa é indicada, em consonância com “o fato de que a maioria dos fenômenos da realidade, de fato, não possam ser explicados de forma isolada é resultado da complexidade da realidade e dos fenômenos” (FLICK, 2004, p.20). Por ser qualitativa, a pesquisa não se deu por meio de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação (STRAUSS, 2008).

Além disso, conforme Oliveira (2007), a pesquisa qualitativa ocorre como processo de análise e reflexão em relação ao contexto no qual o objeto se encontra e ao seu modo de estruturação. Por se tratar de um exercício de reflexão, a subjetividade do pesquisador e dos participantes não é descartada. Ao contrário, elas podem ser consideradas dados em si mesmas, uma vez que “os métodos qualitativos consideram a comunicação do pesquisador com o campo e seus membros como parte explícita da produção de conhecimento, ao invés de excluí-los ao máximo como uma variável intermédia” (FLICK, 2004, p. 22). Lakatos e Marconi (2017, p. 299) acrescentam ainda que a pesquisa qualitativa busca a compreensão sobre o objeto particular que investiga e, “como focaliza sua atenção no específico, no peculiar, seu interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem”. Nesse sentido, cabe destacar que foi buscada a contribuição de diferentes perspectivas



para o assunto, conforme critérios especificados no item 4.4, e não necessariamente uma exaustividade numérica em relação ao maior número de participantes possíveis.

Em consonância com uma abordagem qualitativa, para a coleta dos dados empíricos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os 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 (a descrição detalhada dos critérios e processo que foram adotados para a seleção dos entrevistados está no item 6.4). Cabe destacarmos, desde aqui, que a escolha por relatos desses entrevistados deve-se ao fato de eles, por pressuposto, deverem conhecer as atividades e processos de comunicação materializados pelas organizações em que trabalham. Dito isso, a seguir discorreremos sobre a técnica da entrevista.

#### **4.2 Coleta de dados: entrevista**

Para que fosse possível conhecer as percepções dos participantes em relação ao tema desta pesquisa e em consonância com os objetivos da pesquisa qualitativa, conforme destacamos, os dados empíricos foram coletados com entrevistas, pois que esse é um procedimento empregado na investigação social (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 178) e consiste em “[...] uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica”. Os autores explicam que essa técnica proporciona que o entrevistado receba verbalmente as informações necessárias a partir das quais irá se manifestar, também verbalmente. Conforme Sierra (1998, p. 277), a entrevista proporciona um excelente instrumento heurístico, o qual permite explorar questões implícitas e combinar os enfoques prático, analítico e interpretativo. Entre as vantagens desse tipo de coleta, Goldenberg (2011) afirma que a entrevista possibilita maior flexibilidade para que seja dada a resposta desejada, proporciona mais profundidade e se adequa melhor à revelação sobre assuntos complexos.

Em relação ao objetivo de estudo, Sierra (1998, p. 308, tradução nossa) ressalta que a entrevista qualitativa é indicada quando há uma índole pragmática, ou seja,

Quando se objetiva conhecer o modo de atuação dos atores em relação ao seu sistema de representação social como sujeitos imersos na práxis social, a entrevista ilustra adequadamente os pontos de conexão concretos entre

comportamento individual e o objeto de pesquisa<sup>49</sup>.

Em complemento, Duarte (2005, p. 63) afirma que as perguntas oportunizam a exploração ou o aprofundamento em relação a um determinado assunto, seja por meio da descrição de fluxos e processos, seja pela análise e discussão referente ao tema. Dessa forma, Duarte (2005, p. 64) define a entrevista como uma técnica “dinâmica e flexível, útil para a apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para a descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido”.

Quanto ao tipo de entrevista, optamos pela entrevista semiaberta (DUARTE, 2005), igualmente denominada de semiestruturada, uma vez que o uso de um guia permite maior comparação entre os dados obtidos (FLICK, 2004), contribuindo para articular resultados. Duarte (2005) caracteriza a entrevista semiaberta como aquela na qual há um roteiro com questões-guia e em que o problema de pesquisa dá origem às questões, as quais procuram abordar o tema em sua amplitude. O autor destaca ainda que as questões-chave podem ser alteradas ou adaptadas conforme a entrevista ocorrer, o que se mostrou importante na realização das entrevistas a fim de esclarecermos alguns pontos ou confirmá-los e também para que contextos específicos fossem melhor compreendidos. Em relação às entrevistas, estas foram aplicadas em Porto Alegre, no período de 31 de outubro de 2018 a 8 de janeiro de 2019, com duração média de 45 minutos cada uma.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa cuja coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada, segundo Flick (2013), o instrumento de coleta de dados deve ser baseado em um guia com várias perguntas que contemplem o tema da pesquisa e que não precisam ser aplicadas exatamente na mesma sequência. Considerando que o objetivo foi obter a opinião dos entrevistados sobre um determinado assunto, de acordo com Flick (2013), as questões devem dar início a um diálogo entre entrevistador e entrevistado e é esperado que as respostas sejam o mais livre e extensas quanto for de interesse dos participantes. Além disso, o instrumento deve conter questões para respostas abertas ou semiestruturadas, pois o uso de perguntas não estruturadas poderia

---

<sup>49</sup> No original: “*Cuando se intenta conocer el modo de actuación de los actores en relación a su sistema de representación social como sujetos inmersos en la praxis social, la entrevista ilustra adecuadamente los puntos de conexión concretos entre comportamiento individual y objeto de investigación*” (SIERRA, 1998, p. 308)

levar o respondente a concordar ou a rejeitar a proposição ao invés de explanar livremente, ainda que “perguntas abertas devem ser combinadas com perguntas mais focadas, que se destinam a conduzir os entrevistados além das respostas gerais e superficiais e a introduzir temas que eles não teriam mencionado espontaneamente” (FLICK, 2013, p. 116).

Dessa forma, neste estudo, o instrumento de coleta de dados foi constituído por perguntas abertas e relacionadas à reflexão e à prática do respondente como de diretores, diretores de comunicação, diretores de *marketing* ou gestores e funcionários que pudessem falar sobre as questões de comunicação e relacionamento dos museus selecionados. Com o objetivo de sistematizar a condução da coleta de dados, o roteiro ou guia<sup>50</sup> (Apêndice C) foi composto por três blocos de questões temáticas: um deles sobre o entendimento geral do que é comunicação para museus; outro com perguntas referentes à concepção do entrevistado em relação à comunicação organizacional de museus e sobre o relacionamento do museu com seus diferentes públicos; e ainda um bloco que contemplou questões sobre as práticas de comunicação do museu.

A seguir, apresentamos os critérios que foram empregados para a seleção dos entrevistados, bem como os cuidados adotados.

#### **4.4 Seleção dos entrevistados**

Nesta seção, descrevemos os critérios adotados para a seleção dos entrevistados, assim como a quantidade de entrevistas que foram realizadas. Destacamos que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não buscamos a exaustividade numérica, mas sim diferentes atores e/ou entendimentos que puderam contribuir para atingirmos os objetivos do estudo.

Para isso, o ponto inicial à definição dos participantes foi a Pesquisa Anual de Museus (PAM) de 2014<sup>51</sup>, um documento publicado pelo Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) que apresenta um panorama geral sobre organizações museológicas no País e

---

<sup>50</sup> O questionário foi pré-testado para verificarmos se as questões estavam bem construídas, compreensíveis e se permitiam acessar as informações necessárias para atingirmos os objetivos desta pesquisa.

<sup>51</sup> Observamos que em nossa investigação não encontramos edições mais recentes dessa pesquisa, por isso optamos pela PAM de 2014.

por regiões. Entre os diversos aspectos contemplados na pesquisa<sup>52</sup>, elencamos a temática como critério para a classificação dos museus, pois é um indicador usado na PAM. Além disso, destacamos que, para esta pesquisa, a natureza das organizações museológicas – se públicas e/ou privadas – não é considerada relevante, uma vez que não objetivamos avaliar as diferenças entre elas.

Nessa direção, primeiro verificamos a quantidade de museus respondentes à PAM no Brasil e na Região Sul e a frequência com que as temáticas apareciam. Com isso, entre as oito categorias disponíveis, selecionamos as quatro com maior número de museus, uma vez que, juntas, essas categorias representam 92,6% dos museus brasileiros e 94,5% dos museus da região Sul do Brasil que responderam à pesquisa, sejam elas (por ordem alfabética): Antropologia e Arqueologia; Artes, Arquitetura e Linguística; Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da Saúde; e História. No quadro 2 apresentamos a frequência de cada uma das categorias:

**Quadro 2 – Frequência de museus por temática, segundo a PAM 2014**

<b>Temática</b>	<b>% de museus no Brasil</b>	<b>% de museus na Região Sul do Brasil</b>
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%
Defesa e Segurança Pública	1,2%	1,2%
Educação, Esporte e Lazer	5,9%	1,6%
História	57,8%	66,1%
Meios de Comunicação e Transporte	2,5%	1,9%

<sup>52</sup> Os resultados da PAM 2014 são divididos em treze áreas: Identificação da Instituição (dados relacionados ao perfil do responsável pelo museu); Caracterização do Museu (dados sobre ano de abertura, atividades principal, temática, natureza administrativa, esfera administrativa, natureza jurídica, e tipologia); Acessibilidade (situação de funcionamento, acesso ao público, cobrança de ingresso, instalações e serviços oferecidos, atendimento a estrangeiros, atendimento a pessoas com mobilidade reduzida e deficientes); Gestão (documentação como instrumento de criação, Regimento Interno, Plano Museológico; existência de Associação de Amigos; acesso à internet); Caracterização Física (edificação e seguro patrimonial); Acervo Museológico (quantidade, documentação, reserva técnica, Política de Aquisição de Acervo e Descarte); Exposições (de longa e curta duração); Atividades Educativas e Culturais (realização de atividades, presença de monitor/guia, audioguia, necessidade de agendamento, ações para públicos específicos); Contagem de Público (se realiza contagem, método utilizado, número de visitas, pesquisa sobre o perfil de público); Arquivo Histórico e Biblioteca (existência de Arquivo Histórico e Biblioteca, digitalização de acervo); Gestão de Risco (segurança, vigilância); Gestão de Pessoas (perfil de funcionários, voluntários, estagiários, formação em Museologia); Orçamento (planejamento orçamentário, receita, despesas, fontes de renda).

Produção de Bens e Serviços	0,8%	0,8%
-----------------------------	------	------

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Pesquisa Anual de Museus de 2014

A partir da definição das temáticas a serem analisadas, realizamos pesquisa para identificar os museus localizados em Porto Alegre. Para isso, utilizamos a plataforma Museusbr, criada e adotada pelo Cadastro Nacional de Museus (CNM) em 2015. A plataforma digital disponibiliza dados sobre os museus brasileiros, sendo contempladas informações sobre localização, formas de contato, agenda de eventos, situação dos museus (fechado, aberto ou em implantação). Por ser colaborativa,

[...] a plataforma tem reduzido o risco de desatualização das informações, uma vez que estas são compartilhadas em outras plataformas como a do Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC/MinC (<http://sniic.cultura.gov.br/>) e a do Registro dos Museus Ibero-americanos (<http://www.rmiberoamericanos.org/>) do Programa Ibermuseus (<http://www.ibermuseum.org/>). (IBRAM, *online*)

Além disso, a plataforma está interligada a outros mapas culturais e também recebe contribuições de qualquer pessoa que queira colaborar para o mapeamento de organizações museológicas no Brasil ou para a atualização de informações. As buscas na plataforma podem ser realizadas por estado, temática de museus e tipologia. Na busca avançada, é possível utilizar os filtros de cidade, situação de funcionamento, esfera, tipo de esfera e selos de certificação. Os resultados podem ser visualizados em mapa, em lista ou serem exportados. Essa segunda pesquisa, realizada na plataforma Museusbr, teve como objetivo identificar os museus localizados no município de Porto Alegre. Como resultado, foi gerada uma planilha (Apêndice D com 78 ocorrências e os dados dos respectivos museus).

Na sequência, os museus foram classificados de acordo com as temáticas utilizadas na Pesquisa Anual de Museus (PAM) e com base em dados disponíveis na plataforma Museusbr, no Guia dos Museus Brasileiros (IBRAM, 2011) e por meio de *sites* ou redes sociais dos respectivos museus na internet. Para obtermos o número de representantes de cada temática para museus de Porto Alegre, fizemos o cálculo em relação percentual ao total de museus localizados na citada capital, ou seja, 78 museus. Das oito categorias adotadas na PAM, 85,82% dos museus de Porto Alegre se enquadram nas quatro categorias com maior frequência, conforme explicado anteriormente. Esse dado mostra proximidade com a frequência de 94,5% dos museus da região sul que responderam à PAM e se encaixam nessas categorias. Foi estimada a

realização de, no máximo, 12 entrevistas e de, pelo menos, uma entrevista por estrato. Assim, temos a seguinte proporção (quadro 03):

### Quadro 3 – Amostragem estratificada

<b>Temática do Museu</b>	<b>Quantidade de Organizações</b>	<b>Porcentagem de representação do total de museus em Porto Alegre</b>	<b>Proporção por estrato</b>
Antropologia e Arqueologia	4	5,12%	1
Artes, Arquitetura e Linguística	13	16,6%	2
Ciências Exatas, das Terra, Biológicas e da Saúde	11	14,10%	2
História	39	50%	7

Fonte: elaborado pela autora.

Com base nessa classificação, procuramos indicadores dos museus mais visitados em Porto Alegre. Em contato com o Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul, obtivemos, por e-mail, uma lista com os dez museus com maior público visitante<sup>53</sup>. Vale ressaltar, conforme destacado no referido e-mail de retorno, que nem todas as organizações museológicas fornecem esse dado, mesmo aquelas que provavelmente estariam entre as mais visitadas<sup>54</sup>. A partir dessa lista, foi possível elencar cinco das doze entrevistas previstas. Assim, complementarmente, utilizamos como critério de seleção a localização de organizações, preferencialmente, por aquelas localizadas na zona central de Porto Alegre porque o acesso dos visitantes a elas seria facilitado. No caso de haver mais de um museu vinculado a uma mesma organização, adotamos como critério de exclusão que apenas um dos museus fosse selecionado para participar da pesquisa. Dessa forma, foi possível elencarmos as 12 organizações museológicas contempladas na pesquisa e 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).

A partir disso, inicialmente, fizemos contato com as organizações, a fim de solicitarmos a indicação da pessoa que melhor atendesse os critérios definidos para este estudo. Então, realizamos contato com os prováveis informantes para o agendamento

<sup>53</sup> Esse relatório é realizado com base nos dados fornecidos pelos próprios museus.

<sup>54</sup> Dados obtidos pela autora por e-mail em 16 de outubro de 2018.

das entrevistas. Assim, seguindo os critérios definidos para seleção dos entrevistados, realizamos treze entrevistas, com quatorze diretores, gestores ou funcionários responsáveis pela comunicação dos museus.

Neste ponto, ressaltamos que, das doze organizações selecionadas, uma solicitou que a entrevista fosse realizada com três pessoas, já que todas exercem atividade relacionada com a comunicação do museu, de alguma forma, e só assim seria possível o entendimento sobre a concepção de comunicação para aquele museu. 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. Para diferenciarmos os interlocutores desta mesma organização, a nomeação se deu pelo número que indica a ordem na qual as entrevistas foram realizadas, acrescido das letras a, b ou c para identificarmos os diferentes entrevistados (9a, 9b, 9c)<sup>55</sup>. Nesse caso, utilizamos sequências de trechos dos três respondentes e fizemos a análise dos dados em conjunto, de forma que todos representassem a visão de uma organização. Assim, no total, somamos doze organizações pesquisadas, treze entrevistas realizadas e quatorze pessoas entrevistadas e identificadas. Entre elas, há uma variedade de respondentes, desde a posição ocupada - diretores, coordenadores e funcionários sem cargo diretivo - até mesmo em relação à formação, com o registro de participantes da área da cultura, da comunicação, das ciências, da história, da museologia, entre outras. De maneira geral, as equipes dos museus selecionados são enxutas e multidisciplinares, e nem sempre há profissionais com formação na área da comunicação em suas composições.

Ainda, importa destacarmos que o projeto desta dissertação foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da UFRGS antes do início da pesquisa de campo. Assim, tendo em vista a acessibilidade em relação ao diretor, coordenador ou funcionário sem cargo diretivo, o agendamento das entrevistas seguiu o seguinte procedimento: etapa 01 – contato por e-mail ou telefone com a organização informando sobre a pesquisa e solicitando a indicação da pessoa mais apropriada a participar; etapa 02 – contato por telefone ou e-mail para agendar data, horário e local das entrevistas com os informantes que aceitaram o convite, de forma que as entrevistas foram agendadas diretamente com os informantes.

---

<sup>55</sup> Cabe observarmos que as entrevistas com esses participantes ocorreram no mesmo dia, uma às 11h com a participação de duas pessoas e outra às 13h com a participação de um respondente. Destacamos que não houve troca de informações entre os participantes das duas entrevistas e que houve convergência nas respostas das diferentes pessoas da mesma organização.

No geral, os entrevistados se mostraram muito receptivos e interessados em participar da pesquisa e, por tal razão, as entrevistas ocorreram em caráter de informalidade e clima de colaboração por parte dos informantes. Todos os relatos, a partir do consentimento dos informantes, foram gravados em equipamento eletrônico e transcritos na íntegra para análise posterior. Conforme previsto no projeto aprovado pelo Comitê de Ética, manteremos sigilo quanto à identidade dos entrevistados. Isso se deve ao cumprimento dos princípios da Resolução Ética Brasileira, especialmente no que tange à resolução CNS 196/96. Assim, apresentaremos, sempre que possível, resultados coletivos por meio de expressões como: os museus pesquisados, as organizações museológicas contempladas, os dados coletados etc. Quando nos referimos a uma sequência de texto proveniente das entrevistas, usamos como identificação a sigla Ex, em que E representa uma organização contemplada nesta pesquisa e x representa o número da entrevista, conforme ordem cronológica realizada. Também serão suprimidos nomes ou palavras em trechos que possam identificar a organização em que os entrevistados atuam/atuavam no período da entrevista. Além disso, antes de iniciarmos as entrevistas, os informantes registraram, por meio de documento formal (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Apêndice C), sua autorização em disponibilizar o relato para a pesquisa, cientes do caráter sigiloso e do anonimato dos dados analisados.

#### **4.5 O método de análise**

Após a realização das entrevistas, os relatos gravados em áudio foram degravados em formato de texto digital, de forma que os arquivos eletrônicos pudessem ser manuseados e interpretados com mais facilidade. A interpretação foi realizada por meio da análise de conteúdo (AC), definida por Bardin (2011, p. 16) como uma técnica em que há uma “hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência”, de modo que seja possível considerar as questões objetivas sem que sejam descartadas as impressões subjetivas. Nesse sentido, Bardin (2011, p. 50) destaca que, mesmo realizada por meio de análises objetivas, a subjetividade do emissor é importante porque “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”, permitindo ao analista atentar se se mostrou adequada aos objetivos desta pesquisa e forneceu materiais ricos para a compreensão das concepções de comunicação organizacional atualizadas nos museus de Porto Alegre.



Como metodologia de análise, Bardin (2011, p. 37) explica que a AC “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, sendo que, por comunicação, a autora entende como “qualquer veículo de significados de um emissor para um receptor, controlado ou não por este” (BARDIN, 2011, p. 38) e, no caso desta pesquisa, são as entrevistas gravadas. Para a análise, são utilizados procedimentos sistemáticos e objetivos para que os conteúdos das mensagens possam ser descritos. De acordo com Bardin (2011, p. 44), o objetivo dessa descrição não é a descrição por ela mesma, mas sim o que os conteúdos poderão “nos ensinar após serem tratados (por classificação, por exemplo) relativamente a outras coisas”, as quais podem ser de qualquer natureza. Dessa forma, “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2011, p. 44).

Sobre a inferência, Bardin (2011) a situa entre os processos de descrição e de interpretação, de tal forma que seja o procedimento intermediário de dedução lógica que permite a interpretação a partir da descrição. A autora afirma ainda que as inferências podem responder às causas de determinado enunciado ou às suas consequências e efeitos. Considerando-se o presente trabalho, as inferências realizadas durante o processo de análise foram voltadas especialmente aos antecedentes da mensagem, ou seja, às causas que levam os participantes das entrevistas a entenderem a comunicação dos museus de determinada maneira.

Ainda cabe mencionar que a metodologia de AC pode ser realizada com viés quantitativo, quando se foca na frequência com que determinados termos ou temas aparecem, ou qualitativo, como foi adotado nesta pesquisa. Conforme Cappelle, Melo e Gonçalves (2011, p. 5), nas mensagens estudadas, as análises de conteúdo qualitativas voltam sua atenção para a presença ou para a ausência de uma característica ou conjunto de características e para que se ultrapasse o alcance meramente descritivo das técnicas quantitativas, de forma que seja possível atingir interpretações mais profundas com base na inferência.

Com base no exposto, entendemos que a Análise de Conteúdo, como procedimento de análise do material empírico, foi muito adequada aos propósitos desta pesquisa.

#### **4.6 A construção das categorias de análise**

Após abordarmos o quadro metodológico, apresentamos as categorias, as subcategorias e os núcleos de sentido decorrentes dos dados coletados que nos auxiliam na análise de aspectos relativos aos objetivos e objetos deste estudo. Dessa forma, depois de as entrevistas terem sido gravadas, organizamos o esquema de análise com os objetivos de operacionalizar e sistematizar as ideias a partir da intuição do analista como prevê Bardin (2009) para a fase de pré-análise. Posteriormente, realizamos leitura flutuante para uma primeira análise do material. Para isso, agrupamos as respostas de todos os entrevistados por perguntas. Assim, pudemos conhecer o conteúdo de acordo com a temática, e não em função do respondente. Isso nos permitiu olhar de maneira integralizada para os dados, ainda que os diferentes respondentes e o tipo de museu fossem identificados para que pudéssemos fazer as distinções necessárias entre categorias de museus. Com base nessa leitura flutuante e no destaque de palavras e núcleos de sentido, iniciamos o processo de organização de subcategorias de acordo com a ocorrência nos dados coletados e à luz do referencial teórico.

Procedemos, então, para as decodificações. Como explicam Cappelle, Melo e Gonçalves (2011, p. 6), é nesse momento que “os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. A codificação envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas”.

Na sequência, realizamos a categorização, que, segundo Bardin (2011, p. 147), é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente estabelecidos”. É nas categorias que se reúnem elementos com características comuns sob um título genérico. Esse processo é dividido por Bardin (2011) em duas etapas: uma de inventário, em que os elementos são isolados, e outra de classificação, na qual ocorre a organização dos elementos por repartição. Com amparo nessa codificação, chegamos ao agrupamento de subcategorias, as quais são excludentes entre si. Em seguida, verificamos eventuais variações que pudessem aproximar diferentes subcategorias, de modo que elas pudessem ser compreendidas dentro de uma categoria mais ampla e, então, chegamos àquelas que foram adotadas neste trabalho.

Concluída a exploração do material, partimos para o tratamento dos resultados obtidos e para a interpretação, que, como explica Bardin (2011), é o momento em que

os materiais brutos passam a ser significativos e a partir dos quais o analista faz suas inferências e interpretações. Procuramos organizar as categorias e análises a partir de como a comunicação é compreendida, para então desmembrá-las nas subcategorias que apresentam para qual objetivo essa compreensão é adotada. Dessa forma, sistematizamos a construção das categorias e subcategorias de acordo com os núcleos de sentido no Quadro 4.

**Quadro 4 - Categorias e subcategorias de análise**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Núcleo de sentido</b>
<b>Comunicação como Difusão</b>	Difusão de informação	Divulgação de ações e eventos
	Difusão de conhecimento científico	Importância da pesquisa Apropriação da pesquisa
<b>Comunicação como Transmissão</b>	Comunicação como recurso de transmissão	Comunicação como atividade técnica Atingir maior público possível
	Comunicação como divulgação	Organização como emissor/protagonista
<b>Comunicação como Publicização</b>	Como estratégia de Visibilidade	Competição com outras atividades Comunicação para tornar a organização visível
	Como estratégia de Captação	Para aumentar/ampliar público Captação de recursos
<b>Comunicação Vinculativa</b>	Por disponibilidade para a interação	Mostrar-se disponível ou aberto Objetivo de aproximação
	Por sedução para gerar vínculos	Conquista do público para gerar vínculos Sedução para melhorar a experiência no museu
	Para manutenção dos relacionamentos	Aproximação entre museu e públicos Estratégias de relacionamento

<b>Comunicação como Mediação</b>	Mediação de exposições	Medição específica entre visitante e museu
	Mediação como processo para o <i>feedback</i>	Mediação como espaço de escuta
<b>Comunicação Idealizada como Diálogo</b>		Desejo de comunicação dialógica

Fonte: Elaborada pela autora

Importa destacar que, na sequência desta dissertação, além de a análise recair sobre as categorias de comunicação propriamente ditas, conforme destacamos no quadro 4, primeiro também realizamos uma análise para melhor compreendermos como a comunicação informal e a fala autorizada são percebidas e consideradas por essas organizações, bem como sobre a compreensão de públicos que orienta suas práticas cotidianas. Observamos ainda que, nos excertos de texto que selecionados das entrevistas para evidenciar e corroborar nossas análises, foram realçadas em negrito as palavras e expressões que destacam os núcleos de sentido ou sequências de texto (STs) que fundamentam uma categoria ou subcategoria. Além disso, optamos por apresentar todas as STs com recuo de quatro centímetros de margem, mesmo quando estas apresentam menos do que três linhas. Ademais, destacamos que, embora essa etapa da Análise de Conteúdo seja descritiva, também fizemos inferências em relação à fala do entrevistado. Apresentadas as categorias e subcategorias que surgiram a partir da análise das respostas dos entrevistados, no próximo capítulo, dedicamo-nos à análise dos dados empíricos.

## **5 CONCEPÇÕES DE COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES MUSEOLÓGICAS**

Nesta seção, e para contemplar os objetivos deste estudo, são apresentadas as análises dos dados coletados com a pesquisa empírica. Essa análise está estruturada em quatro itens: 1) Primeiro, nossa atenção recai sobre as maneiras de as organizações museológicas considerarem a comunicação informal e também sobre as formas como lidam com processos não planejados; 2) No segundo item, apresentamos as compreensões que os entrevistados (e, portanto, as organizações em que atuam) têm para a noção de público, os públicos por eles (suas organizações) reconhecidos e as formas como esses públicos participam dos diferentes processos que ocorrem nos museus; 3) Por sua vez, no terceiro item, abordamos as práticas comunicacionais materializadas no âmbito da organização comunicada (BALDISSERA, 2009b) dos museus de Porto Alegre de acordo com o que foi informado nos relatos; e 4) Por fim, no quarto item, apresentamos as categorias e subcategorias que representam as concepções de comunicação em museus identificadas a partir da pesquisa empírica.

É importante ressaltarmos que, apesar de as questões abordadas nos itens um, dois e três serem tratadas, inicialmente, em separado, acabam retornando de modo diluído nas análises realizadas no item quatro, sob o prisma das categorias e subcategorias, para que possamos potencializar o estudo e aprofundar a compreensão em perspectiva dos objetivos desta dissertação. Também destacamos que, para melhor embasar nossas análises, sequências de textos (ST) das respostas dos entrevistados a nossos questionamentos serão destacadas. Da mesma forma, para cumprirmos nosso compromisso ético de preservar as identidades dos respondentes, cada entrevista será identificada pela letra E seguida do número da entrevista a que se refere, conforme destacamos no item 4.4.

### **5.1 Museus e comunicação informal**

Neste tópico são apresentadas as inferências realizadas a partir dos dados empíricos em relação ao fato de os museus considerarem as manifestações dos seus públicos dentro e fora do ambiente dessas organizações, sejam eles espaços físicos ou virtuais, e sobre a ocorrência de processos de comunicação não planejados. Essas questões fazem menção à organização comunicante (BALDISSERA, 2009b) quando das relações diretas entre os museus e seus públicos e também são referentes à

organização falada (BALDISSERA, 2009b). Ademais, conforme aponta Hopper-Greenhill (1999), sistemas de comunicação informal permitem que relações de poder possam surgir a partir de diferentes fatores, o que pode acarretar participação mais equilibrada dos diferentes atores quando em relação com os museus.

A primeira questão que destacamos aqui refere-se ao fato de que parte dos respondentes tende a compreender a comunicação dos museus de modo amplo, isto é, dentre outras questões, afirmaram que mesmo a comunicação que ocorre fora do ambiente dos museus, mas que versa sobre eles, é comunicação do museu. Essa compreensão vem ao encontro do afirmado por Baldissera (2009b) sobre a “dimensão da organização falada”. Essa questão está bem pontuada nas STs que destacamos a seguir:

Não existe mais a gente falar por nós né, tá **todo mundo falando sobre**, então mesmo que seja uma **comunicação informal**, acaba sendo uma **comunicação do museu**, né? (E6)

Quando alguém comenta numa rede social sobre determinada instituição, essa instituição tá sendo beneficiada com uma **possibilidade de comunicação** de outros que ainda não tiveram contato, então **alguém falar do museu**, seja para dar sugestões, seja para elogiar, seja para fazer questionamentos, **é comunicação [do museu] sim né?** Eu sempre eu acho que a favor do museu. (E7)

É, às vezes a **comunicação falada** do museu a gente sabe que existe, **existe muito**, algumas coisinhas a gente consegue captar assim. (E9b)

A maneira como ela comunica aquilo para o outro **é o museu em si**, a maneira como aquilo **repercute** é o que nós somos... o que nós somos não é o que a gente acredita que é, é o que a experiência mostra que nós somos. (E12)

À luz dessa última ST, podemos inferir que a percepção que os públicos têm sobre determinada organização museológica não se restringe àquilo que ela comunica sobre si, mas, e talvez principalmente, também resulta daquilo que terceiros falam de tal museu a partir de suas experiências pessoais. Essa visão é diretamente concernente ao postulado por Baldissera (2009b) sobre a dimensão da “organização comunicada”.

Por outro lado, alguns entrevistados não souberam especificar se a comunicação informal deve ou não ser considerada como comunicação do museu, seja porque nunca refletiram sobre isso, seja porque consideram que parte dessas manifestações não está suportada em fatos ou é uma opinião muito particular, portanto se trataria de “achismo” e não deveria ser considerada como comunicação do museu, como podemos inferir das STs que ressaltamos a seguir.

O público que não visita, ele **fala** de acordo com o que **imagina**. Então a **informação...** para tu ver como é como começa um *fake news*, é bem assim: porque ele fala o **achismo** que o **outro acredita** que depois passar gente quando viu aquele **achismo** ele **virou a verdade** sobre o [nome do museu]. (E3)

A gente procura **levar tudo** isso em **consideração** com **exceção** daquela coisa da **opinião pessoal**. Tipo, ai, não gostei dessa exposição porque eu detesto coisas amarelas e tem uma mesa amarela. E por incrível que pareça, existe muito isso. (E9c)

Essas STs evidenciam a tendência desses entrevistados em pensar que só a comunicação suportada em fatos deve ser qualificada como sendo comunicação do museu. Essa compreensão revela certo desejo de controle sobre a comunicação organizacional que, em perspectiva sistêmica, não é possível, conforme destacamos em nossa fundamentação teórica. Mesmo opiniões não suportadas em fatos ou que revelam preferências bastante particulares dos sujeitos que se manifestaram, de algum modo, incidem sobre a comunicação oficial do museu, sobre a percepção de outros sujeitos. Portanto, não se trata de escolher quais das manifestações informais devem ser consideradas como comunicação de museu, mas de atentar para toda a comunicação em seus diferentes fluxos, o que revela a complexidade desses processos. Diante das respostas desses entrevistados, parece evidente que a comunicação informal e suas implicações sobre a comunicação oficial do museu – a “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b) – carecem de mais atenção, principalmente no atual contexto, em que as tecnologias da comunicação e da informação potencializam o alcance dessas falas.

Nesse sentido, observamos que um dos entrevistados afirmou que a comunicação informal é consequência daquilo que é comunicado pela organização museológica:

Eu acho que é... uma **consequência da comunicação do museu**, de alguma forma a gente tá comunicando e **as pessoas estão entendendo daquele jeito**. (E11)

Nesse excerto, E11 deixa claro que os sujeitos atribuem significação àquilo que o museu comunica; e essa significação pode não ser a desejada pela organização. Assim, dentre outras coisas, E11 evidencia o fato de os sujeitos, como interlocutores, serem ativos nos processos comunicacionais.

Consideramos particularmente positivo o fato de que os respondentes, mesmo os que não compreendem bem o que seja a comunicação informal e aqueles que têm restrições a ela, mostraram-se abertos a receber *feedback* dos diferentes públicos e afirmaram que tentam responder (dar retorno aos públicos) sempre que possível. Nessa perspectiva, por sua vez, E5 parece deixar transparecer certo dilema entre aquilo que considera a comunicação do museu (a fala oficial) e aquilo que é apenas indiretamente comunicação do museu (comunicação informal), como podemos ver no seguinte trecho da entrevista:

**Não**, porque não é o veículo oficial...mas é **indiretamente**, porque a pessoa tá levando a informação do museu. **Mas não é uma comunicação oficial**. (E5)

E5 compreende que a os diferentes sujeitos, dentre outras coisas, podem ser agentes disseminadores de informação (“a pessoa tá levando a informação do museu”). Porém, o fato de não ser a comunicação oficial faz com que a qualifique apenas como comunicação indireta, esvaziando sua importância.

Complementarmente, quando questionados sobre os processos não planejados de comunicação, os respondentes tenderam a afirmar que eles ocorrem tanto nas interações diretas da organização com seus públicos como nas relações indiretas, sejam elas realizadas dentro ou fora dos limites físicos ou virtuais desses museus. Segundo os relatos, esses processos podem ser verificados em algumas situações, tais como: eventos de terceiros realizados nos museus e o que é comunicado em relação a eles; atividades realizadas espontaneamente por funcionários e que não estão alinhadas às atividades ou setores de comunicação da organização; repercussões, realizadas por visitantes em ambientes externos, sobre os museus e suas atividades; e divulgações realizadas de última hora; e sobre a interação dos públicos com as exposições.



Em relação aos processos de comunicação não planejados, dentre outras, as entrevistas revelaram duas importantes questões: a) a falta de planejamento de comunicação por parte das organizações abre espaço para os processos não planejados; e b) o fato de a comunicação não planejada ser tão preponderante que dificulta identificar quais são esses processos, conforme podemos inferir a partir da seguinte ST:

Existem [processos não planejados]... existem... na verdade, assim, **planejamento** te digo que **existe muito pouco**. (E6)

Acho que sim [existem processos não planejados], porque... inclusive alguns que **a gente nem sabe que existem**. (E7)

Nossa, tem **muitos processos de comunicação**, muitos outros que a gente até já conversou e provavelmente **vários que a gente não deve ter pensado** né? (E12)

Essa afirmação vai ao encontro do que apresenta Nielsen (2014) quando diz que a maior parte das organizações museológicas não possui documentos que tornem oficiais suas estratégias e/ou políticas de comunicação. Esses baixos níveis de planejamento da comunicação tendem a se traduzir em improvisos e em aprendizado pautado pela tentativa e erro. Considerando o conhecimento existente no âmbito da comunicação organizacional que poderia potencializar e qualificar esses processos nos museus, tem-se que desconsiderá-lo que pode significar, dentre outras coisas, em processos equivocados, problemas de relacionamento, níveis mais elevados de conflitos e processos mais caros.

Por outro lado, e ainda com base nas entrevistas, importa destacarmos o fato de que, na maioria das vezes, ao tomar conhecimento de processos de comunicação não planejados, essas organizações buscam compreender o ocorrido como aprendizado e, assim, procuram incorporar aquele processo ao escopo do que é planejado.

Então, com base nas entrevistas, inferimos que: a) grande parte da comunicação dos museus qualifica-se como comunicação informal, ou seja, ainda há pouco planejamento de comunicação; b) nem sempre a comunicação informal é reconhecida como comunicação organizacional ou é reconhecida com ressalvas, como algo periférico; c) é evidente a tendência de essas organizações admitirem que o *feedback* dos diferentes sujeitos é importante para elas e que esses *feedbacks* precisam receber

retorno; e d) à medida que tomam conhecimento dos processos não planejados de comunicação, essas organizações procuram incorporá-los aos processos que recebem atenção nos planejamentos. Podemos dizer, então, que ainda há longo percurso em perspectiva de compreender a comunicação organizacional em sentido mais complexo, pois que os processos informais são constitutivos da comunicação e nem sempre são dados a formalizações. Em sentido de interdependência sistêmica, precisam ser admitidos e compreendidos para que possam subsidiar e qualificar os processos formais.

Dito isso, no próximo item, discorreremos sobre a noção de público adotada pelas organizações museológicas.

## 5.2 Noções de públicos para museus

Conforme Baldissera (2001), é importante compreender como as organizações concebem os públicos antes de olharmos para a maneira como se dão as relações entre eles. Dentre outras coisas, esse pressuposto considera o fato de que as concepções que as organizações têm sobre os públicos e os lugares que ocupam nas relações que se atualizam no sistema organização-públicos incide diretamente sobre a qualidade dos processos comunicacionais que aí podem se estabelecer. Portanto, neste item, dedicamo-nos, especificamente, a analisar as afirmações dos entrevistados em relação aos públicos, isto é, o que compreendem por públicos, quais públicos são reconhecidos como públicos dos museus e como são referenciados. Além disso, também apresentamos as percepções dos entrevistados e, portanto, das organizações que representam, sobre a participação dos diferentes públicos em seus processos, de forma que seja possível analisar a ação dos variados atores nessas organizações.

Os relatos dos entrevistados indicam uma compreensão de público bastante ampla, de forma que todos os sujeitos, independentemente de suas características, contextos ou atividades podem compor públicos. Essa visão pode ser relacionada tanto àquelas pessoas que entram em contato com o museu, quanto àquelas que ainda não tiveram nenhum tipo de relação com tais organizações, conforme pode ser verificado nas STs a seguir:

**O mais amplo possível**, não existe uma restrição. (E1)

Todos, todos, **todos são públicos**. Eles podem ser diferenciados de diversas maneiras: por idade, por interesses, por profissões, por localidades, por ser interno/externo; a pessoa que faz a

manutenção é público, pesquisador é público, jornalista é público; **entrou na porta do meu museu é público e se tiver interesse de saber do museu é público.** (E2)

Acho que **não tem restrição**, toda a comunidade. **Toda e qualquer pessoa** que visita a página e que visita presencialmente. (E7)

[...] público para mim ele é **todo mundo**. (E12). **Acho que não tem restrição, toda a comunidade. Toda e qualquer pessoa que visita a página e que visita presencialmente.** (E7)

Público é **todo mundo**. É todo mundo. (E11)

[...] **público** para mim ele é **todo mundo**. (E12)

Também cabe destacar que foi apontada a importância de se diferenciar a noção de público e de públicos, no plural. Estabelecer essa diferenciação, conforme fazem E9a e E9c, indica atenção às reflexões teóricas mais atuais (conforme aponta Köptcke (2012) e como adotamos neste trabalho), uma vez que essa compressão, teoricamente, estrutura-se sobre o pressuposto de os sujeitos estruturam um público, dentre outras questões, a partir de objetivos específicos. Ainda, esse discernimento foi apontado como essencial para a maneira como o museu concebe seus públicos e, assim, pensa e planeja suas atividades:

A gente trabalha com **públicos**, isso já é definição de como a gente entende. (E9a)

Então, a gente... **eu não falo em público, eu falo em públicos**. A gente não tem um público, nós temos **vários públicos e todo mundo é público de museu**, todos nós somos público de museu, todas as pessoas são públicos de museu. (E9c)

Aqui, importa recorrermos a Lima e Oliveira (2012), quando afirmam que a classificação de públicos deve ser compreendida como um recurso pedagógico ou uma técnica de comunicação organizacional, uma vez que, conforme visto no quadro teórico, os diferentes públicos emergem quando em relação com a organização e não podem ser concebidos antecipadamente, já que diferentes acontecimentos ou problemas podem resultar em diferentes associações de pessoas para uma única questão. Nesse sentido,

destacamos que, nas entrevistas, de modo espontâneo, foram indicados os seguintes públicos: escolares (crianças e adolescentes em idade escolar que frequentam o museu em atividades promovidas por suas escolas); acadêmicos (relacionado a estudantes universitários; pesquisadores); servidores ou funcionários do museu ou da organização ao qual o museu está vinculado; profissionais das diferentes áreas que interagem com o museu em função de alguma questão relacionada à sua atividade profissional; pessoas interessadas por história e por cultura; classe artística; amigos do museu (seja na forma de associação de pessoas ou de visitantes frequentes); pessoas que participam de eventos realizados nos museus; visitantes espontâneos; pessoas que interagem com a organização museológica por meio das redes sociais; profissionais terceirizados que prestam algum tipo de serviço para o museu; e participantes que protagonizam eventos promovidos pelo museu.

Ainda sobre os públicos, uma vez que a menção a funcionários, a investidores, a artistas e à direção das organizações aos quais alguns museus estão vinculadas não tenha ocorrido de forma espontânea, eles foram questionados de forma induzida, conforme previsto no roteiro de entrevista. Isso nos permitiu verificar que esses grupos de sujeitos também são considerados públicos. Diante disso, podemos afirmar que alguns públicos foram mais facilmente identificados pelos entrevistados do que outros, aos quais só houve referência a partir de estímulos.

Se, por um lado, quer parecer que nos museus investigados o reconhecimento de públicos é bastante significativo, por outro, importa saber se ocorrem pesquisas para conhecer o perfil desses públicos, até porque, alguns dos públicos citados são muito abrangentes e podem contemplar sujeitos com perfis bastante distintos, como é o caso do público “pessoas que interagem com a organização museológica por meio das redes sociais”. Nesse sentido, cabe lembrar que, conforme Hooper-Greenhil (1999), a prática de pesquisa de públicos, nesse tipo de organização, tem início na década de 1980, mais especificamente em 1985, quando Roger Miles realiza a primeira pesquisa para que fosse proposto um modelo mais flexível de exposição.

Ao analisarmos os dados empíricos, percebemos que, passados mais de 30 anos, esse tipo de pesquisa ainda não é um processo consolidado, uma vez que os entrevistados indicaram que nem sempre ocorre de forma sistemática ou periódica. Assim, é possível que os resultados das pesquisas realizadas por esses museus apontem para momentos ou públicos específicos, o que não lhe permite uma visão ampla e apurada sobre seus públicos. Portanto, se é fato que os museus reconhecem amplo leque

de públicos e que já realizam pesquisas para melhor conhecer esses públicos, também fica evidenciado que ainda é preciso avançar no sentido de consolidarem a pesquisa como importante processo para conhecer os públicos em mais profundidade (perfil) e melhor delimitá-los.

Quanto aos tipos de pesquisa, elas são realizadas com indicadores qualitativos e/ou quantitativos. Entre as organizações cujos entrevistados afirmaram realizar pesquisas, os dados levantados contribuem para a qualificação dos processos de comunicação desses museus, como pode ser visto nas STs:

Sim [a pesquisa contribui para a comunicação], porque daí, por exemplo, quando você vai fazer uma **comunicação externa**, você consegue **direcionar o público melhor**, né? (E5)

Contribui nesse sentido, a gente investiu mais nos [um dos públicos], a **gente sabe que a comunidade aqui da volta vem muito**, então **a gente já sabe onde divulgar**, por exemplo. (E9a)

Eu acho que um dos itens que tem lá [na pesquisa] fala justamente sobre a **divulgação** que é um item que está sendo tratado como um item de pouca **divulgação**. Então **ela [a pesquisa] que nos dá sim um pouco o termômetro do quanto a gente está conseguindo atingir**, porque mesmo a pessoa que veio aqui, ela não veio aqui por causa da nossa **divulgação**, ela veio então por outros motivos que a gente não sabe com precisão muitas vezes quais são. (E10).

Então olhar para o nosso **mapeamento de público nos permite refletir sobre o quão satisfeitos a gente tá** com aquela atividade que a gente fazendo, **ou qual é o desafio que ela nos coloca em termos de públicos**. (E12)

A partir desses dados, fica evidente que a pesquisa de público pode contribuir para os processos de comunicação dos museus, ainda que os entrevistados tenham indicado que seja possível identificar os públicos com as pesquisas realizadas atualmente, mas não necessariamente seus perfis, preferências e comportamentos. Nesse sentido, conforme afirmamos, importa que essas organizações qualifiquem seus procedimentos de pesquisa para que identifiquem e conheçam seus públicos e, assim, possam planejar ou adequar suas estratégias de comunicação. Nessa direção, cabe

ressaltarmos que Hooper-Greenhill (1999) afirma que as percepções dos públicos podem contribuir para o planejamento de comunicação, pois museus que levam em consideração as impressões dos públicos assumem uma tendência à comunicação dialógica.

Por sua vez, em relação às formas de participação dos públicos nos processos dos museus, foi possível perceber que não existe clareza sobre como esses processos se dão, havendo diferentes linhas de respostas dos entrevistados para essa questão. Ainda assim, podemos destacar que as principais formas de atuação dos públicos são por meio da participação em eventos e exposições promovidos pelos museus e através de comentários ou manifestações realizadas nas redes sociais e/ou por canais de comunicação dessas organizações, como o e-mail, conforme bem resume o seguinte excerto de entrevista:

Então a **interação com os públicos** vem basicamente desses **dois canais: a exposição e a rede** [mundial de computadores].  
(E8)

Mesmo que nem todos os processos de participação sejam mapeados pelas organizações museológicas, pudemos perceber por meio das entrevistas a abertura das organizações para a contribuição dos diferentes públicos – o que talvez seja a maior representação de um movimento de tendência dialógica, como será melhor explorado nas categorias de análise. Nesse sentido, de maneira geral, os museus compreendem que os diferentes públicos participam de acordo com seus objetivos e vontade, dependendo mais de uma ação desses atores do que propriamente de um estímulo por parte das organizações.

Uns dos principais indicadores da predisposição das organizações museológicas para receber as contribuições dos públicos é a afirmação de todos os entrevistados sobre os museus levarem em consideração as impressões e/ou repercussões realizadas pelos públicos, de forma que o *feedback* é considerado algo positivo e para o qual estão atentas. Além disso, em todas as entrevistas foi afirmado que os diferentes públicos podem contribuir para apontar sugestões ou problemas relacionados às organizações museológicas e, igualmente, todos disseram não haver restrição sobre quais públicos ou assuntos podem ser comentados. Geralmente, essas contribuições ocorrem por meio dos diferentes canais de comunicação disponibilizados pelos museus, como o e-mail e as

redes sociais. Outro importante canal de participação dos públicos, conforme entrevistados, é a pesquisa de opinião e/ou de satisfação realizada em formulário de papel disponibilizado nos museus ou através de pesquisas *online* enviada por e-mail aos visitantes que deixam tal informação no livro de visitas ou aqueles que acessam o site das organizações que as disponibilizam.

Assim, podemos dizer que os museus se mostram abertos aos processos de participação e recebem bem as diferentes formas de contribuição, ainda que nem sempre tenham ações específicas para incentivar essa participação. Em relação à atuação dos diferentes públicos nos processos dos museus, constatamos mais clareza entre os entrevistados sobre como isso se dá com o público formado por funcionários, seja por meio de atividades planejadas ou não. Isso talvez se explique pelo fato de tal participação ocorrer no âmbito interno do museu onde as organizações têm maior controle sobre tais iniciativas.

Eles [os funcionários] **participam dos debates** do museu, **na qualificação das ações, nos cursos** que o museu organiza, **na permanente análise e no permanente questionamento de como está essa exposição**, de que forma elas podem estar sempre melhoradas. E **avaliando todo o processo** e discutindo formas de atendimento cada vez melhores. (E7)

A gente vem a cada ano tentando **incrementar mais essa participação**. A gente tem os chamados Momentos [nome do museu] que o padrão é mais ou menos uma vez por mês, às vezes de 15 em 15 dias, às vezes de dois meses, dependendo as nossas puxadas aqui, mas tem esse **momento** [nome do museu] **com o que tá acontecendo, o que tá rolando, o que que cada um tá fazendo, os diferentes setores é apresentado. É como se fosse uma reunião, todos são convocados**, é no auditório, a direção que coordena. São apresentados colegas novos, dados da situação. A gente também, como eles são reunidos em coordenações, os coordenadores passam as demandas, as atualizações, o que tá sendo feito. (E11)

Cabe destacarmos que os entrevistados, em alguns momentos, ponderaram que a ampla participação dos funcionários se dá como reflexo de equipes enxutas, em que todos acabam se envolvendo para que as atividades do museu sejam viabilizadas.

Nós somos uma **equipe muito pequena**, então **todo mundo tem muitas funções**. Então o que a gente faz são reuniões periódicas para decidir questões. [...] **Nós somos muito poucos, então todo mundo participa muito, por interesse, mas por necessidade também, né?** (E10)

A partir dos dados apresentados, é possível inferir que as organizações museológicas reconhecem haver diferentes públicos relacionados à organização, ainda que geralmente os públicos referidos espontaneamente são os tradicionais, quais sejam, visitantes e estudantes em idade escolar. Nesse sentido, entendemos que a ampliação e o aprofundamento das pesquisas de público e de perfil de público são importantes para que os museus tenham mais subsídios para elaborar ações e estratégias de comunicação. Assim, além de mapear os públicos que interagem com a organização, seria possível melhor compreender o que caracteriza cada público.

Além disso, verificamos que as organizações museológicas contempladas na pesquisa se mostram abertas às diferentes formas de participação de seus públicos, mesmo que não tenham clareza sobre como isso se dá e geralmente não realizem ações específicas para fomentar essa participação. Os processos participativos acabam sendo centrados na visitação aos museus, no envio de sugestões pelos canais oficiais dessas organizações e nas atividades realizadas por funcionários.

Dito isso, passamos a analisar as práticas comunicacionais realizadas pelas organizações pesquisadas.

### **5.3 Comunicação autorizada que as organizações museológicas materializam**

Após apresentarmos o que as organizações museológicas compreendem como comunicação informal, além de suas concepções sobre públicos e como estes participam dos diferentes processos do museu, apresentamos aqui, com base nas entrevistas realizadas, as práticas comunicacionais materializadas no âmbito da organização comunicada (BALDISSERA, 2009b), ou seja, aquilo que tais organizações realizam no horizonte das falas autorizadas.

Nesse sentido, pudemos verificar certa vastidão de atividades que expressam a comunicação oficial da organização, conforme apontaram os entrevistados ao discorrerem sobre o que percebem como comunicacional. Nessa linha, a principal



referência sobre o que comunica em museus são as exposições. Essa indicação vai ao encontro do que é apresentado em trabalhos científicos relativos à comunicação de museus, conforme ressaltamos em nossa fundamentação teórica: a comunicação dos museus ainda tem como sua principal base as exposições. Por outro lado, também foram feitas referências ao fato de tudo comunicar, 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 **difícilmente tem 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 com que as pessoas tenham **receio de ultrapassar aquela barreira**. Muitas vezes as pessoas aí, pra eu entrar aí eu vou ter que ir pagar muito caro. Então **não tem também uma comunicação que fale: entre, venha nos conhecer**. (E5)

Nesse sentido, só pra eu ir conferindo contigo: **a porta fechada está comunicando alguma coisa? (Pesquisador)**

Está. (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)

a **sinalização** interna do museu, por onde entra por onde sai por onde passa... muitas pessoas tem dificuldade de entender que existem duas casas. Muitas pessoas passam aqui na frente. A entrada é lá [referindo-se à segunda casa], mas passa aqui [referindo-se à primeira casa] na frente [e diz]: ‘ah, essa casa é do museu’. Eu tenho duas placas aqui na frente dizendo que a porta lá e elas passam aqui na frente e depois vão para me dizer “aí, mas **o museu tá sempre fechado**”, entendeu? Não tá

fechado, mas é que a **porta** é lá, mas isso são **problemas de comunicação** do museu. (E3)

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)

Essas afirmações, por indicar muitos aspectos como sendo comunicacionais, podem levar a pensarmos que os museus materializam amplos processos de comunicação no âmbito da organização comunicada. Entretanto, os dados empíricos revelam que muitos deles são apenas iniciativas isoladas de determinados museus e/ou de seus profissionais. Isto é, de modo geral, a comunicação oficial desses museus tende a estar centrada nas práticas tradicionais de circulação de informações, divulgação e publicização, como assessoria de imprensa, publicidade de exposições, criação de conteúdo para meios digitais e materiais impressos. Nessa perspectiva, grande parte das entrevistas revelou que os meios digitais são bastante utilizados pelas organizações para se comunicarem com os diferentes públicos, ainda que haja museus com estrutura tão deficitária algumas 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 redes sociais virtuais, dentre as quais a mais utilizada 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.

Além disso, as ações de relacionamento com os variados públicos e por meio de diferentes iniciativas também foram bastante destacadas, 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. As atividades de assessoria de imprensa também são bastante empregadas, assim como a confecção e a distribuição de *folders*, publicações institucionais e a sinalização dos espaços museológicos.

Portanto, podemos afirmar que existe ampla gama de oportunidades para as organizações museológicas se comunicarem que, entretanto, por mais que essas alternativas sejam identificadas, os processos comunicativos das organizações museológicas ainda são concentradas em um escopo pequeno de atividades e naquelas que geram menos esforços. Entendemos que essa realidade seja decorrente, dentre outras questões, da falta de recursos e condições de trabalho apontadas por alguns entrevistados sobre as organizações museológicas de uma forma geral. Nesse sentido, muitas vezes há oportunidade apenas para que o mínimo seja feito, o que restringe a potência da comunicação organizacional.

A seguir, a análise recai sobre as concepções de comunicação organizacional reveladas pelos entrevistados (considerando as organizações em que trabalham), estruturadas em categorias e subcategorias.

#### **5.4 Museus e suas concepções sobre comunicação organizacional**

Nesta seção, com base nas inferências realizadas a partir dos dados coletados, serão apresentadas as categorias e subcategorias em relação às concepções que os museus têm sobre a comunicação organizacional. Cabe destacarmos, desde aqui, que mais de uma categoria ou subcategoria podem ser verificadas em uma única organização, ou seja, não se trata de enquadrar a comunicação de cada museu em uma única categoria. Isso evidencia a complexidade como a comunicação é compreendida e colocada em prática nos museus, o que vai ao encontro da ideia de os museus serem resultado de um processo dinâmico (ANDREONI, 2011; CASTRO, 2009).

Além disso, a partir das entrevistas, verificamos movimento semelhante ao apontado por Oliveira e Paula (2010). As autoras afirmam que os processos de construção de sentido se tornam mais complexos quando os processos organizacionais são constituídos por diferentes lógicas e que a informalidade e os ruídos são

constituintes do processo comunicativo. Em acréscimo, podemos recuperar a ideia de Nielsen (2014) de que as organizações museológicas são complexas e apresentam tantas configurações diferentes de acordo com quantos museus existirem.

Observamos que, conforme apresentamos anteriormente, as principais concepções de comunicação organizacional que identificamos a partir das entrevistas foram organizadas em seis categorias, as quais são divididas em doze subcategorias. Ressaltamos, também, que nossa análise não consiste em processo valorativo com propósito de definir a comunicação ideal para museus, mas atenta para compreender a comunicação organizacional que, atualmente, é materializada pelas organizações museológicas. Assim, destacamos que as categorias são apresentadas por ordem de preponderância, iniciando pela categoria que prepondera (central) e seguindo, em ordem decrescente, para as concepções (portanto categorias) mais periféricas: a) Comunicação como Difusão; b) Comunicação como Transmissão; c) Comunicação como Publicização; d) Comunicação vinculativa; e) Comunicação como Mediação; f) Comunicação como Diálogo.

#### **5.4.1. Comunicação como Difusão**

A comunicação em museus também é concebida a partir de um viés de difusão, que ocorre no sentido de a organização oferecer determinadas informações ou sentidos aos diferentes públicos e, ainda que esteja atrelada a princípios de transmissão, a categoria de difusão extrapola a categoria anterior por buscar uma penetração ou efeito maior do que a simples divulgação de informações. Nesse sentido, a ideia de difusão adotada nesse trabalho 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.

Cabe ressaltarmos que, muitas vezes nas entrevistas, os termos difusão e divulgação foram usados como sinônimos pelos entrevistados. Porém, nossa análise será centrada nos núcleos de sentido das STs, de forma que nos trechos selecionados para essa categoria, quando houver a palavra divulgação, ela deverá ser compreendida com o viés de difusão. A comunicação como difusão foi verificada em relação a duas temáticas que originaram as subcategorias: 1) informações gerais acerca da organização, suas atividades e acervo e 2) difusão das pesquisas que são realizadas nesses espaços de memória, muito apontada e, por isso, diferenciada como uma subcategoria.

#### 5.4.1.1 Comunicação como difusão de informações

A partir da noção de comunicação como difusão, a primeira subcategoria identificada dá conta de aspectos cotidianos da organização, sejam eles relativos aos eventos ou às atividades que os museus organizam. Em relação às temáticas, a comunicação como difusora de informações é amparada nas seguintes STs:

**Difusão desses acervos**, promoção de atividades para alcance da comunidade em geral a esse acervo e gerenciamento de ações também de acesso em **pesquisa**. [...]. **As newsletter** que são enviadas para o nosso *mailing* de acordo com as **programações**, **alguma coisa que vá acontecer especificamente** a gente divulga. (E12)

Ainda é um processo que eu venho desenvolvendo na questão da criação de **conteúdo** assim, que é uma coisa que venho tentando trazer para [nome do museu], que é realmente **disseminar o que está aqui dentro** né. Porque [nome do museu] hoje tem um **acervo** de [número] obras. [...] E aí principalmente pelas redes sociais que é a nossa principal frente, né, com o público. É isso: é começar a **disseminar** conteúdo e **mostrar o que tá acontecendo**, é meio que fazer um **dia a dia mesclado** com um pouco de **conteúdo mais denso** assim sobre o que é arte numa **linguagem acessível** para as pessoas entenderem. (E6)

Para que o alcance dessas informações seja ampliado, mas ainda assim direcionadas para quem tem maior potencial de aproveitamento daquilo que é comunicado, algumas ações podem ser realizadas pelas organizações museológicas para que a escolha do meio pelo qual a mensagem é transmitida contribua no processo. Isso pode se traduzir também pela escolha de interlocutores que exerçam o papel de meio. Para exemplificar essa ideia, destacamos a seguinte ST:

A gente começou a buscar associações de moradores, de amigos de bairros, né, para tentar fazer com que eles possam **multiplicar** essa **informação**. (E12)

Além disso, conforme argumentamos na descrição da categoria principal, a ideia de difusão se relaciona não apenas ao alcance do que é comunicado, mas também àquilo

que seja compreensível. Nesse sentido, o ser compreensível é o que permite que a mensagem seja percebida corretamente por quem a recebe, conforme destacamos a partir das seguintes STs:

Tem que **ser inteligível** a toda população, **não basta** ele **fazer** as coisas e as pessoas não conseguem entender. (E4)

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

Outra questão que sobressai dos relatos é a de que, na maior parte das vezes, o objetivo das organizações ao difundir informações, além do intuito de o público receber determinada informação, é o de que se identifique de tal forma a se sentir motivado para realizar alguma ação. Com base nos dados empíricos, um exemplo que constatamos foi o de a comunicação difusionista levar o público até o museu e contribuir para a formação de públicos que frequentam organizações museológicas. Seleccionamos a seguinte ST para demonstrar essa posição:

Ao fazer uma **divulgação** de uma **exposição** e **trazer público** para o [nome do museu], eu certamente estou colaborando para que esse **público visite o [nomes de outros museus]**. (E12)

Esse posicionamento nos permite compreender que a comunicação pode contribuir para que os públicos, mais do que serem impactados pela difusão das informações, possam se apropriar do que está sendo dito e que isso seja presença e tenha significação no seu dia a dia. Então, como desdobramento das ações de difusão, os museus esperam que os sujeitos (individuais ou coletivos) saibam das ações e eventos que realizam, sintam-se estimulados a participarem deles e a conhecerem as organizações museológicas a ponto de se tornarem opção de atividade de lazer.

#### **5.4.1.2. Comunicação como difusão de conhecimento científico**

Na mesma lógica de difusão de informações, verificamos várias referências à comunicação para a difusão das pesquisas realizadas nas organizações museológicas. Esse fato se deve, provavelmente, à definição de que os museus são locais com funções de comunicação, preservação, educação e pesquisa (ICOM). Isso fica bastante evidente nos dados coletados, uma vez que a maior parte dos entrevistados indicou que a

pesquisa e/ou o conhecimento gerado a partir da pesquisa é uma das funções dessas organizações. Aqui, cabe salientarmos que, apesar de a menção à pesquisa ter sido apontada em todas as categorias de museus contemplados nesse estudo (histórico, antropológico, de artes e arquitetura e de ciências), houve referência à concepção de comunicação como difusão do conhecimento em três dessas categorias: histórico, antropológico, e de ciências. Assim, ainda que a pesquisa seja pertinente aos museus independente de sua tipologia, é possível que essa noção de comunicação não se aplique a todos os museus. Nas STs, a seguir, destacamos algumas das referências à comunicação para a difusão do conhecimento:

E acho que os museus têm papel muito importante ao fazer essa **extroversão da pesquisa**, por exemplo, essa **extroversão do conhecimento** produzido na [setor do museu] **para a sociedade**. (E9c)

Eu acho que é parte da **divulgação**, é um deles e o outro acho que está relacionado a justamente comunicar essa exposição, esse **conhecimento... passar para o público essas pesquisas** que são feitas. (E2)

**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)

**O ponto alto da comunicação dos museus são as exposições, porque ali os museus escolhem temáticas a partir das suas pesquisas**, dos seus acervos, dos seus trabalhos, enfim, e **divulgam** mais a ciência, a história a arte, enfim, **para os diferentes públicos**. (E11)

**O foco sempre foi mais na pesquisa e esse tipo de divulgação, a divulgação...** esse museu é da [década], então ele tem toda uma outra pegada, mais voltada até pro lado acadêmico e [área relacionada ao museu]. (E8)

Ainda sobre a difusão das pesquisas, pudemos verificar que o objetivo das organizações contempladas nesse estudo, a partir do que foi relatado nas entrevistas, não é apenas divulgar que esses museus realizam atividades de investigação, mas sim que os públicos possam se apropriar dessas pesquisas e dar significado a elas no seu cotidiano.

Também constatamos que a difusão do conhecimento científico pode auxiliar na compreensão sobre a importância dessas pesquisas a serem feitas pelos museus.

Então ter uma estrutura pra **disponibilizar a pesquisa é fundamental** e a **comunicação** acho que ajuda a chamar atenção para a **importância** que as **instituições** têm no nosso cenário cultural, social. (E5)

Faz parte da nossa história como seres humanos, mas que quando expostas, trabalhadas, **dialogadas**, aberto para **pesquisa gerando conhecimento**, gerando **qualidade de vida** para o ser humano, ele **faz muito mais sentido** e isso é **através da comunicação**. (E9c)

Às vezes, as **pesquisas muito interessantes, documentos muito valiosos**, a população não tem ideia do valor que existe, né? Então **a gente procura mostrar e fomentar também o interesse por esse tipo de material**. (E1)

**Dar-se a ver** que é tu estabelecer um **conhecimento** associado a um objeto ou a uma, algum desses saberes, apresentar a partir da **pesquisa** feita, tu **apresentar** de uma **maneira compreensível e que faça sentido dentro do nosso contexto** ou praticamente uma tradução ou uma versão, que tem a tradução e a versão. E a questão também das respostas, como isso realmente te oportuniza te dar os cliques, os entendimentos e que aquilo passe a ter, de alguma maneira, a fazer parte do **teu entendimento como pessoa**. (E8)

[...] os equipamentos, os experimentos, que tornam compreensíveis a ciências no dia a dia, que é um esforço que a gente faz muito... [...] Na verdade muitas vezes as pessoas nem se questionam sobre isso [um experimento]. Ao chegar aqui e ver o experimento que [pensam]: bah, por isso! Eu lembro sempre... e tenho dois episódios no museu que me marcaram muito. [...]. Uma vez teve aqui também uma mãe e uma menina... tem um experimento [...] A menina tava lá e a mãe observando e eu tava trabalhando lá. Daqui a pouco eu só ouço a mãe fazer assim: “oh, gente! Eu agora que entendi por que o avião não faz uma linha reta”. Uma senhora, já devia ter uns 40 e poucos anos, que já tinha estudado, já tinha tudo, anda de avião e nunca entendeu... [...] e ela largou aquilo espontaneamente, “eu olhava na revista e não entendia porque o



avião faz, porque as rotas são assim”. Aí eu olhei pra gurizada e disse: já podemos ir pra casa, já cumprimos [nossa missão], porque, né? É isso um pouco assim, o dia a dia se tornar compreensível. Aí tu vai dizer, ah, que que isso muda? Muda que se ela consegue refletir sobre isso, sobre quantas outras coisas ela vai poder passar a refletir. O pensamento crítico dela de observação, de reflexão, também está sendo apurado, aguçado com isso, entendeu?

Com base nisso, podemos depreender que a concepção de comunicação como difusão do conhecimento científico não se relaciona apenas à importância da pesquisa para as organizações museológicas, senão que também para que essas pesquisas alcancem diferentes públicos por meio de processos de difusão e resultem em apropriações do conhecimento e no desenvolvimento de cidadãos mais críticos.

Dessas subcategorias, inferimos que há a preocupação das organizações museológicas para que os públicos compreendam o que é difundido. Conforme analisamos, essa é a categoria preponderante. Entretanto, isso não significa que essas organizações abandonem o lugar de centralidade que assumiram para si, ou seja, elas permanecem em seus lugares de produtoras de informações e de conhecimento científico e isso é suficientemente valioso para ser difundido aos públicos.

#### **5.4.2 Comunicação como transmissão**

A noção de comunicação como transmissão é apontada nas entrevistas como a ação de as organizações museológicas apresentarem informações sobre seus acervos, atividades e pesquisas em um fluxo unidirecional. Essa concepção é embasada no modelo informacional, no qual o processo comunicacional é caracterizado por um emissor que envia mensagens aos receptores. Os casos identificados nessa categoria evidenciam justamente esse movimento de a comunicação do museu se dar modo linear e de mão única. Nesse sentido, essa categoria corrobora as constatações de Hooper-Greenhill (1999) e Nielsen (2014) de que o modelo transmissional é o mais empregado pelas organizações museológicas e a partir do qual a comunicação é compreendida como uma tecnologia. Além disso, esse entendimento de comunicação é diretamente relacionado com a concepção de comunicação instrumental descrita por Kunsch (2008) como uma atividade técnica e tática na qual os esforços são centrados na divulgação de notícias. À essa luz e a partir das STs, identificamos que a noção de transmissão está

atrelada ao meio e ao conteúdo do que é comunicado, o que originou as duas subcategorias: 1) comunicação como recurso de transmissão e 2) comunicação como divulgação.

#### 5.4.2.1 Comunicação como recurso de transmissão

Essa subcategoria reúne as STs cujo núcleo de sentido se relaciona com uma ideia bastante restrita de comunicação, a qual é compreendida como instrumento ou recurso. Também podemos dizer que essa noção é oposta à dos museus que empregam uma concepção ampliada de comunicação e compreendem que tudo comunica, como aponta Packer (2015), da definição de comunicação holística utilizada por Hooper-Greenhill (2009) ou da denominação de comunicação sistêmica de Castro (2009). Dentre outras, o sentido restrito de comunicação é expresso da seguinte forma:

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

Essa perspectiva de comunicação organizacional é reafirmada, por exemplo, quando E10 concebe que ela compreende as exposições, a assessoria de imprensa e material impresso, conforme ST que destacamos a seguir:

Então, na verdade, a área de comunicação, as exposições elas podem dentro da área dos museus, elas podem entrar, elas entram dentro da área de comunicação para além daquele processo de assessoria de imprensa e material, produção de material... (E10)

Importa ressaltarmos que essa perspectiva redutora já foi destacada, anteriormente, quando analisamos a comunicação que, conforme os entrevistados, é materializada pelos museus, em que ficou claro que tende a ainda se restringir aos tradicionais processos transmissivos.

Conforme afirmamos na descrição da categoria, a comunicação compreendida como transmissão de informação tem fluxo unidirecional, em que a organização museológica se coloca como protagonista do ato de comunicar. Assim, caberia aos diferentes públicos apenas o papel passivo: aqueles que recebem as informações, são

alvos das informações dos museus, e precisam ser atingidos. A seguir, STs que revelam essa compreensão:

A gente tem uma função mais de **informar**. (E1)

Olha, a gente espera então realmente **atingir o nosso público-alvo**, né? Pode não atingir? Pode. Isso nenhuma instituição está livre. Mas para além de desenvolver um produto, a gente também depende do apoio né de um outro lado que trabalha conosco que é o jornalista né da [nome da organização] ou para o pessoal da comunicação do *marketing* que desenvolve então estratégias também para nos auxiliar a **atingir** esse **público**, né? (E5)

[...] que ela **atinja um público**, dê conta de um público que já conhece a instituição, além de atingir novos públicos (E9b).

Eu espero que ela consiga **atingir e chegar** nos mais diferentes públicos. (E9c)

Ainda, a concepção de transmissão é sustentada na ideia de que a comunicação deve chegar ao maior número de pessoas possível. Assim, a noção de comunicação como transmissão também foi apontada quando é feita referência à apropriação dos meios transmissivos de massa. Essa compreensão é apresentada nas seguintes STs:

A direção sempre pede, olha, tem um evento importante, **divulgar pro maior número de pessoas**, tenta inserir na imprensa, nos veículos, existe essa demanda. (E1)

A gente tá sempre atento nas redes sociais, toda a inserção na grande mídia a gente procura colocar no nosso *site* pra mostrar o **alcance** que teve a nossa **divulgação**. (E1)

Essa ideia é reforçada pelo entendimento de que, se as pessoas não souberem das atividades propostas pelas organizações, elas não poderão participar:

Se o evento **não chega** ao público, ele **nem comparece**. (E1)

Nesse sentido, quer parecer que o desejo de atingir o maior número possível de pessoas se sobrepõe ao de dirigir a comunicação aos públicos a quem o evento (a ação) se destina, de fato. Esse posicionamento corrobora o que afirmamos anteriormente em relação a como os públicos são percebidos pelos museus: boa parte dos públicos é reparada de modo amplo, sem perfil claramente definido. Essa questão, apesar de não ser a única, nos auxilia a compreender o porquê de os museus inclinarem-se a querer atingir o maior número possível de pessoas, em vez de empregar estratégias de comunicação dirigida que poderiam, dentre outras coisas, gerar mais identificação entre elas e seus públicos.

Por fim, ressaltamos que, nessa subcategoria, a noção de comunicação como recurso de transmissão é vinculada a uma ideia de atividade técnica por meio da qual a organização pode atingir diferentes públicos e, preferencialmente, o maior número possível de receptores, como preconizam as lógicas dos meios de comunicação de massa e os modelos transmissionais.

#### **5.4.2.2 Comunicação como divulgação**

Também com a noção de transmissão, a subcategoria de comunicação como divulgação se caracteriza, a partir do que foi observado nos dados empíricos, como um movimento de dentro para fora da organização. Também aqui não há, necessariamente, expectativas de que o que foi comunicado seja percebido pelos diferentes públicos, de tal forma a se sentirem incentivados à conversação, ao diálogo. Nesse sentido, a ideia de divulgação fica vinculada com a postura de que basta enviar a informação para que a comunicação seja concluída. Os públicos são simples receptáculos. Esse entendimento é consonante com a etimologia da palavra divulgação, cuja origem, em latim, está relacionada com a percepção de vulgo, que, por sua vez, significa multidão, povo (FILHO, 2009). É nesse sentido e pelo viés etimológico que Cunha (1986, p.273) define a palavra divulgar como “vulgarizar, tornar conhecido, propalar, publicar”. A partir disso, podemos dizer que esse entendimento de comunicação se dá no sentido de o museu acreditar que faz a sua parte ou que a comunicação se completa quando a organização exterioriza alguma informação para que seja de conhecimento da multidão, conforme podemos inferir das STs que destacamos a seguir. Nessa subcategoria, a ênfase se dá no nível da mensagem que é comunicada, sendo o viés transmissivo utilizado para que o conteúdo chegue a mais pessoas. Assim, a presente subcategoria se diferencia da anterior, na qual a comunicação é percebida como instrumento ou meio.

quanto mais agenda, quanto mais extensa a programação, quanto mais diversificada a **programação** e quanto mais, aí sim, **divulgadas** as programações pra que as pessoas fiquem sabendo, porque eu acho que também existe aquilo de a gente nunca fica sabendo que que tá acontecendo, acho que essa intensidade e que tem um programa, porque eu acho que nós temos essa carência aqui, de conseguir fazer um programa de comunicação que funcione, de maneira organizada, bem orgânica, bem pensada, eu acho que a gente acaba não cumprindo essa a tarefa. (E10)

A gente **divulga** antigas exposições. (E8)

**Divulgar** todos os **eventos** que ocorrem aqui dentro. (E4)

**Divulgar** as **informações** de tudo que acontece aqui no museu uma experiência muito bacana quando tem foi **divulgada** a carta que [pessoa pública] mandou para [organização], então **rádio** e **televisão** foram assim bem explorados, e se interessaram por essa **notícia** que realmente foi para **boa parte do mundo** inclusive. (E7)

No folder de **divulgação**, tem um **local**, tem um **horário**, tem um **período**, tem **contato** para informações, tudo bonitinho, tem a descrição dos documentos necessários. (E12)

O museu, ao se posicionar, ele tá **transmitindo** pra sociedade, **conceitos**, **normas**, **padrões**, **referências**, ou abrindo espaço para outras discussões, que isso seria o mais bacana né? (E11)

Ele [um informativo *online*] é bem completo, então ali também o [nome do museu] **divulga** as suas **atividades** para o público interno. (E12)

Podemos inferir dessa compreensão que essas organizações pressupõem um lugar para si – o de divulgar suas ações, seus conceitos, suas atividades – e outro para os públicos – o de serem receptores dessa divulgação.

As análises das duas subcategorias que compõem a categoria ‘comunicação como transmissão’ permitem refletirmos sobre em que medida essa concepção de si – das organizações museológicas – ainda está fortemente marcada pelo lugar de templos sagrados que os museus ocuparam na sociedade. Templos esses que não deveriam ser

acessados por quaisquer sujeitos. Isso pode ser um dos aspectos histórico-socioculturais que levaram e levam essas organizações a se autoproclamarem como transmissoras, divulgadoras, por mais que exista a intenção ou mesmo o desejo de mudar essa configuração.

Em perspectiva complementar, observamos que, de acordo com Hooper-Greenhill (1999), esse modelo tende a desconsiderar os problemas advindos de suas próprias características, como, por exemplo, a possibilidade de a comunicação transmissiva falhar e, assim, a mensagem que o museu deseja transmitir não ser percebida como tal. Isso se traduz em desqualificação dos processos comunicacionais e interfere negativamente na capacidade de essas organizações se relacionarem com os diferentes públicos, ainda que possamos compreender que para determinados fins essa categoria seja importante e suficiente tal como se apresenta.

### **5.4.3. Comunicação como Publicização**

Essa categoria contempla a ideia de comunicação como meio de tornar determinadas informações de conhecimento público. No entanto, a partir desse ponto e diferente das categorias anteriores, a comunicação realiza um movimento de atividade técnica e tática para uma dimensão mais estratégica (KUNSCH, 2008). Em função disso, a comunicação deixa de ser compreendida como uma tecnologia, as ações comunicativas são planejadas e administradas pela organização com objetivos específicos que extrapolam a ideia de apenas dar-se a ver ou emitir alguma mensagem. Com isso em mente e em função dos dados coletados, foram diferenciadas duas subcategorias: publicização como estratégia de visibilidade e publicização como estratégia de captação. Na primeira, encontram-se o entendimento de que, pela comunicação, as organizações adentram espaços de visibilidade, podendo ser percebidas pelos diferentes públicos. Já a ideia de publicização como estratégia de captação refere-se à comunicação que busca obter retornos de público e de recursos, conforme será visto a seguir.

#### **5.4.3.1 Comunicação como publicização como estratégia de visibilidade**

Esta subcategoria está amparada na ideia de que as organizações precisam ser vistas para serem conhecidas/reconhecidas. Tal premissa ganha ainda mais relevo

quando as mídias comunicacionais alteraram a lógica de a visibilidade ser relativa ao compartilhamento de um tempo e espaço comuns para um funcionamento cada vez mais assíncrono ou uma visibilidade desespacializada, “que possibilitou uma forma íntima de apresentação pessoal, livre das amarras da co-presença. Essas foram as condições facilitadoras para o nascimento do que podemos chamar de «sociedade da auto-promoção»” (THOMPSON, 2008, p. 24. - grifo do autor).

Nessa direção, conforme alguns dos entrevistados, a questão da visibilidade assumiu mais importância no atual contexto, este caracterizado por grande variedade de fontes de informação e pela quantidade de informações disponíveis, as quais são, muitas vezes, um empecilho para a comunicação. Isso decorre do fato de que o que é comunicado pelos museus enfrenta grande concorrência, o que torna mais difícil, na visão dos entrevistados, que as organizações consigam se comunicar com seus públicos. Da mesma forma, os entrevistados afirmam que a grande variedade de fontes de informação e de dados disponíveis aos públicos dificultam os processos para que ações, atividades e eventos se tornem de conhecimento público. Essa ideia é apresentada na ST a seguir:

[...] Eu acho que um dos **grandes desafios**, tu tava falando da importância da comunicação, como a gente enxerga e as nossas principais ferramentas, é que com a **diversidade de espaços de informação** que a gente tem hoje, que é bom, é ótimo, a gente consegue **democratizar** essa **informação**, digamos assim, mas **ao mesmo tempo a gente fica diluído num oceano de coisas que tu também não sabe mais muito**, acho que esse tem sido o grande desafio dos lugares assim, de como a gente realmente consegue, não é incomum, na verdade **é bastante recorrente**, de as pessoas dizerem: ah, **como eu não sabia disso?** Por que eu não sabia disso antes? (E12)

Nesse sentido, dentro de uma grande gama de atividades, as organizações museológicas se veem concorrendo com outras atividades. Por isso, segundo os entrevistados, é fundamental obter visibilidade para que os museus consigam se destacar em relação a outras atividades, especialmente as culturais. Essa premissa é apresentada nas STs da entrevista com dois respondentes:

A gente tem, **a gente compete com muitas outras atividades culturais** que são, que têm mais entrada na sociedade, um cinema, teatro, um show, uma apresentação musical, são... (E9a)

mais atrativos (E9b)

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

Essa noção ainda é reforçada pela dinâmica de outros eventos culturais em relação às atividades dos museus:

**Quando é um show tem uma data, né? Então uma pessoa sabe:** Fulano vai tocar hoje ou amanhã e então **tem gravado** [a informação]. Agora quando for uma **exposição de tanto a tanto** [período da exposição], **a pessoa nem se preocupa.** (E9a)

Assim, os respondentes reconhecem a necessidade de os museus obterem visibilidade de forma estratégica:

**A Noite dos Museus acaba sendo uma forma estratégica de você dar visibilidade aos museus.** Talvez, por exemplo, eu acho que os museus poderiam se guiar nessa questão da Noite dos Museus e **fazer ao longo do ano outros eventos que favoreçam a presença da comunidade dentro do espaço museológico.** (E5)

[com a comunicação] Espero que as **instituições fiquem conhecidas**, né? Pelo grande público, que sejam valorizadas, preservadas e se torne uma referência na guarda e na preservação de acervo e nas atividades de pesquisa, das comunidades acadêmica, do público comum. (E1)

Além disso, podemos observar que, muitas vezes, a compreensão de publicização como estratégia de visibilidade está relacionada com a divulgação de informações sobre a organização. Nesse sentido, a dimensão estratégica se caracteriza pela seleção sobre quais informações devem ser divulgadas e a maneira como isso deve ocorrer. A materialização dessa estratégia se dá, frequentemente, pela divulgação de informação por meio de processos transmissivos (conforme descrito no item 5.4.2), embora nem todos os processos transmissivos sejam baseados, necessariamente, em alguma estratégia. Ademais, podemos analisar que é a existência de uma estratégia que potencializa o alcance de uma mensagem, de forma que essa se destaque em meio a tantas outras informações disponíveis e permita que a organização museológica seja visível.



#### 5.4.3.2. Comunicação como publicização como estratégia de captação

Nesta subcategoria, elencamos as STs em que a publicização é utilizada como estratégia de captação, sendo um grau mais sofisticado de estratégia se comparada à subcategoria anterior, eis que, além de adentrar espaços de visibilidade e ser percebida, a organização almeja algum tipo de retorno. No contexto apresentado de muita informação e de concorrência com outras atividades e organizações, os museus concebem como publicização a comunicação estratégica voltada, por exemplo, ao aumento do número de visitantes. Assim, a ideia de tornar públicas as ações do museu por estratégias de visibilidade estão relacionadas com alguns objetivos das estratégias de captação, a exemplo de a comunicação ampliar os públicos dos museus quali e quantitativamente:

**O objetivo é aumentar a visitação da casa** e esse é o principal objetivo que enfim a gente... não adianta tá tudo lindo, tá tudo funcionando perfeitamente se não tem gente aqui dentro. Então o principal objetivo é a visitação, é fazer a circulação aqui dentro da casa. (E6)

[O objetivo é] que o **Museu entre na agenda das pessoas, como uma alternativa de atividade**, como uma alternativa de lazer, enfim.. (E10)

O principal **objetivo da comunicação** de um museu deve ser **dizer pro mundo que ele existe e saibam que existe** um Museu e que tem essa e essa ou aquela característica. Que possa despertar no visitante ou mesmo que não seja visitante, né, a pessoa é provocada pela forma de comunicação... a **se sentir convidada** ao museu (E7)

Complementarmente, a publicização para captação também está relacionada aos resultados esperados da comunicação, conforme podemos inferir das seguintes STs:

Então **a minha expectativa com comunicação é sempre a de conseguir fazer com que públicos que nunca pisaram no espaço como esse, se apropriem, visitem, deem significado para aquilo, tragam o seu significado para aquele espaço**, nos desafie a compreender que a gente sempre tá repensando os lugares, que são esses espaços museais, para que que ele serve, como que a gente elabora as exposições. (E12)

**Maior procura do público e talvez uma mudança cultural no entendimento do que é esse museu (E2)**

**Que traga mais público, que ah... fortaleça a qualificação cultural desse público, que salve a almas (E3)**

**Que motive a visitação, incentive a visitação. (E7)**

Para além de ampliar seus públicos, a ideia de publicização como estratégia de captação é voltada à conquista de públicos de museus:

Mas o público de museu é muito amplo, ele pode ser **conquistado pela comunicação, né?** (E1)

E, ainda, em perspectiva da noção de público, a comunicação, nesse caso, seria empregada para dizer da existência do museu, de modo que os públicos se sentissem atraídos a irem ao museu por causa da comunicação realizada:

Entendo como público aquela pessoa que **ao ver a existência do [nome do museu] por causa de uma comunicação**, vem ao nosso espaço e consome ele. (E5)

Além disso, a noção de estratégia de captação pode ser empregada para a busca de recursos, seja a comunicação apontada como diferencial à obtenção desses recursos ou também como o motivo pelo qual isso não ocorre quando essa comunicação é deficitária:

**a construção de um projeto e a participação em um edital também passa muito pela comunicação e é muito importante. Porque às vezes tu errar na comunicação de um projeto significa que não passou. A tua proposta é 1000 vezes melhor e o acervo do museu [nome do museu] é muito mais importante do que a [festa de uma cidade], só que eles ganham edital e eu não. Tem alguma coisa problemática na minha comunicação de projeto. Porque não é questão de ser importante ou não, é óbvio que eu não soube comunicar de acordo com que o edital pedia, né. (E3).**

Cabe mencionar que, ainda que Hamasaki (2011) já tenha indicado que há baixo uso da comunicação para fins de atração de visitantes, essa é uma concepção de

comunicação que foi evidenciada pelos entrevistados desta pesquisa. Entretanto, cabe ponderarmos que nas organizações museológicas em estudo, de acordo com os relatos dos entrevistados, as ações de comunicação são concebidas com o objetivo de captar mais público e recursos, porém é provável que as atividades materializadas não sejam baseadas em estratégias claras e planejadas. Conforme apresentamos no item 5.3, entre as práticas comunicacionais mais comuns que são materializadas nos museus ora participantes deste estudo estão a publicação de conteúdo em redes sociais, a participação e promoção de eventos e a divulgação através de assessoria de imprensa. A partir disso, podemos observar que tais atividades contribuem para a visibilidade dos museus, porém não contribuem, necessariamente, para a captação de públicos e, particularmente, de recursos.

#### **5.4.4. Comunicação vinculativa**

A comunicação também é concebida como uma forma de as organizações se vincularem ou manterem vínculos com os públicos. Nesse sentido, a noção de comunicação vai além dos preceitos de informar e de se colocar de dentro para fora, já que a ideia de vínculo carrega consigo também um movimento de trazer o de fora para dentro (nesse caso, compreendemos o dentro como a organização e o fora como aquilo que está física ou subjetivamente distante dela). Sob essa categoria, a comunicação atualiza a ideia de pertença, de identificação, de sujeitos em relação. Nessa categoria, foram verificados três processos principais pelos quais os museus buscam se vincular a seus públicos, os quais foram divididos em três subcategorias: 1) disponibilidade para a interação; 2) sedução para gerar vínculos; e 3) manutenção dos relacionamentos, conforme será apresentado a seguir.

##### **5.4.4.1 Comunicação vinculativa por disponibilidade para a interação**

Esta subcategoria compreende os processos de comunicação materializados pelos museus no sentido de se apresentarem disponíveis para a criação ou manutenção de vínculos e suporta-se na ideia de que é necessário que haja disponibilidade da organização e de seus públicos para que sejam estabelecidas as relações. Nessa direção, estão contemplados tanto os processos de os museus disponibilizarem suas estruturas, suas atividades de pesquisa, quanto o entendimento de o museu estar aberto ou ser

acessível aos públicos. E isso ocorre mediante comunicação, conforme pode ser visto nas seguintes STs:

a outra é a divulgação, acho comunicar também é divulgar, né, e **oferecer esse espaço** para comunidade. [...] **é um museu cadastrado no Ibram, portanto ele tem o compromisso social de ser um museu também aberto à comunidade**, né? Então essa comunicação, o que que tá acontecendo no museu, as pessoas têm que saber **quais os projetos que o museu pode oferecer e como o acervo pode ficar disponível...** Então **comunicar o que tem aqui e registrar isso para que as pessoas também possam pesquisar o que tem no museu**, seu acervo, a distância. Então a gente elabora o material digital, digitalizado, do que tem aqui também é produzir, comunicação, né? (E7)

Mas **comunicar tem a ver até com a postura que o museu assume perante a guarda do seu acervo, que acervo ele escolhe e de que forma ele possibilita essa mostra**. Esses **diferentes acessos ao público**, às vezes as ações educativas, às vezes das atividades com outros museus, com as suas pesquisas, as suas publicações.... Então assim, na verdade **a comunicação acaba permeando todo o processo**. (E12)

Acho superimportante porque... mas ela **tem que ser um lugar aberto**. (E4)

A **comunicação**, ela é **fundamental**, o **museu tem que estar aberto** para a comunicação nesse sentido mais amplo que eu tô te dizendo. O **museu tem que estar aberto ao público, aberto ao contraditório, o museu tem que estar aberto para a crítica, aberto ao erro**. (E9c)

Eu acho que o **objetivo** é principalmente esse: **tornar o patrimônio mais de todos**. É óbvio que isso é um objetivo muito amplo, mas no **sentido de as pessoas terem acesso ao patrimônio que está nos museus**, né? Independente da tipologia dos museus. É possibilitar o entendimento, o diálogo com esses acervos, né? Por meio das exposições, das ações educativas, das publicações. E o **acesso à cultura e ao conhecimento** de alguma forma e que isso se multiplique, né? (E11)

**As exposições são pensadas**, como eu te disse, pra atender do zigoto ao pé na cova, desde a criança, **para que as pessoas venham e possam vir em família inclusive e ter acesso aos nossos trabalhos.** (E12)

Nessa subcategoria também estão compreendidas as STs em que o núcleo de sentido aponta o estar disponível como forma de aproximação entre o museu e seus públicos e isso contribui para a quebra de preconceitos, conforme verificamos a seguir:

[...] **aproximar** sociedade da cultura, tentar desmistificar um pouco do que a gente tem daqui, a arte não é acessível a todos, enfim... desse papel de **a comunicação pode aproximar os museus da sociedade**, a gente tem é uma deficiência muito grande no Brasil na questão da educação da cultura. O acesso é restrito, a gente sabe disso, mas eu acho que a comunicação é muito poderosa nesse sentido assim. (E6)

Eu acho que nesse ponto **o museu tem essa centralidade** e esse jogo de cintura de **comunicação faz com que as pessoas se aproximem** e digam: ah, olha só, eu tô fazendo um projeto [...] super legal sobre isso, daí pega uma questão de alimentação em uma comunidade lá, não sei o que, vamos trabalhar juntos, claro que sim, mas originalmente eu não sabia. (E10)

Essa ideia de comunicação também é refletida na linguagem utilizada pelas organizações, uma vez que a forma de se comunicar pode dificultar ou auxiliar o relacionamento entre museus e seus públicos:

[...] **essa tentativa de se aproximar do público**, assim,. **largar um pouco essa coisa da linguagem muito fechada muito difícil**, sabe? **Daquela arte muito técnica e trazer explicação** do que que a arte é, do que que é fotografia, **tentar produzir um diálogo com o público** para essa **aproximação.** (E6)

Isso foi apontado, inclusive, em relação aos documentos que regem as ações dos museus, como o Regimento Interno:

**A questão das publicações e, dentro dessa missão de responsabilidade social, a questão de aproximação com o público**, do [setor da organização] **com a comunidade.** (E12)

Nesse sentido, a ideia de disponibilidade das organizações museológicas e de seus acervos e atividades converge com o que se espera da comunicação para que o museu cumpra sua função social. Essa ideia vai ao encontro do que Castro (2009) afirma quando faz referência, por exemplo, à democratização de acesso dos públicos a essas organizações. Essa visão contribui para a percepção de que os museus podem deixar de ser espaços sacralizados para se tornarem locais de interação e produção de sentido.

#### **5.4.4.2 Comunicação vincultaiva por sedução para gerar vínculos**

Essa percepção se aproxima da ideia de sedução apresentada por Lipovestky (2000, p. 9), que afirma que, por ser “crucial para as empresas, [a publicidade] funciona como a sedução: só se pode seduzir alguém que já esteja predisposto a ser seduzido”. À essa luz, podemos dizer que em alguns processos de comunicação organizacional, os museus atentam para a estratégia de sedução dos públicos, particularmente os que, de alguma forma, apresentam predisposição para o aprofundamento dos vínculos. Portanto, para este estudo, e com base nos dados empíricos, e sob essa subcategoria, consideramos a comunicação vincultiva aquela que é realizada com o objetivo de seduzir os públicos para melhorarem e potencializarem suas experiências quando em relação com os museus e/ou para que, a partir disso, sejam iniciados ou mantidos relacionamentos entre essas organizações e os diversos sujeitos.

Essa concepção pode ser relacionada com a “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b, p. 117), quando o autor se refere às falas autorizadas e nas quais as organizações selecionam da sua identidade aquilo que desejam tornar visível, para que, assim, obtenham determinados “retornos de imagem-conceito, legitimidade e capital simbólico”. Então, uma vez que os públicos se interessem e conheçam os museus, a comunicação sedutora é apontada como estratégia para a manutenção e aprofundamento dos vínculos, conforme expresso na ST:

**O público escolar vem mediante agendamento fazer uma visita com o seu professor, é um público que meio que não tem escolha, né? O professor que tá trazendo. Esse público, talvez, se tu for pegar uma turma de adolescentes, ela é um desafio, porque ela vem na marra. “Ai, que saco”. Ou até legal,**

hoje vou fazer uma atividade, um passeio, fico louca quando ouço um professor dizer: hoje a gente tem um passeio no museu, sério. Não tem passeio no museu, então esse **é um público desafiador para o museu, porque a gente tem que fazer ele gostar, porque a princípio ele já não tá gostando.** Ele já saiu disposto a não gostar né. **Então essa é uma sedução que a gente tem que fazer.** Na verdade, é isso, **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 que ela tem vontade de voltar.** (E9c)

Esse ponto de vista é compartilhado por E3, quando se afirma que:

**A comunicação do museu obedece primeiramente à sedução; secundamente o pedagógico. Aliás, é sedução, entretenimento, lazer, e terceiro pedagógico.** Porque se eu não tiver a **sedução** nem o entretenimento, ele não vai chegar no pedagógico. O pedagógico, quando ele chega no pedagógico, ele vai sair daqui com conhecimento. **Se ele for só seduzido e tiver entretenimento, ele vai sair daqui com boas lembranças.** De qualquer maneira, se eu atingir entretenimento ou pedagógico eu **já estou cumprindo a função de afetividade do público pelo seu museu.** (E3)

Nessa perspectiva, a comunicação sedutora para gerar vínculos se baseia no objetivo de conquista dos públicos, tanto para que se estabeleçam e/ou para que sejam mantidos relacionamentos, quanto para que as experiências nos museus sejam significativas o suficiente para serem lembradas. Observamos que a comunicação, assim qualificada, tende a se restringir aos domínios dos museus e às ações desenvolvidas internamente, particularmente quando os públicos já estão nos museus. Além disso, o principal público desses processos são os estudantes de ensino fundamental e médio.

#### **5.4.4.3 Comunicação vinculativa para manutenção dos relacionamentos**

Nesta subcategoria, estão reunidos os núcleos de sentido em que a comunicação é empregada para aproximar, sempre mais, os museus de seus públicos. Nessa direção, a comunicação é entendida como fundamental para que a ligação entre organização e públicos ocorra e seja significativa, de forma que essa concepção se aproxime do

modelo semiótico-informacional e das premissas dos Estudos Culturais. Dessa forma, a comunicação proporciona aos públicos adentrem a esfera das organizações e vice-versa, conferindo a todos os envolvidos um papel mais ativo de participação. A este ponto, podemos retornar ao modelo de interação indicado por Cury (2005), no qual a comunicação se torna mais recíproca e o museu começa a ser visto como dialógico, de maneira que o foco é o sentido que organização e públicos atribuem à relação em detrimento da relevância da mensagem. Além disso, se a categoria de comunicação como publicização estava mais vinculada com a área da publicidade, essa subcategoria se relaciona diretamente com a atuação das relações públicas, eis que “ajudam à administração estratégica na construção de relacionamentos com os públicos que afetam ou podem ser afetados pela organização, uma vez que estes podem apoiar ou impedir o cumprimento da missão organizacional” (FERRARI, 2003, p. 2). Nesse sentido, “a estratégia é indispensável para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos e para a criação de valores [...]” (FERRARI, 2003, p. 3). Nos dados coletados nesta pesquisa, a ideia de comunicação vinculativa para manutenção dos relacionamentos a partir da troca entre sujeitos individuais ou coletivos e organização, dentre outras, pode ser conferida nas seguintes STs:

**Olha, a comunicação dos museus, o objetivo fundamental dela é, então, ela ter um elo com a comunidade.** Desde o momento onde você está realizando uma exposição, né? Uma exposição, por exemplo, ela é extremamente bem aceita quando existe a **participação da comunidade**. [...] E muitas vezes não é isso que acontece, né, quando se faz uma exposição ou muitas vezes como se monta um memorial, um museu, enfim... É um movimento de cima para baixo, ou seja, é uma imposição, ou de uma instituição enquanto pública, o estado, a prefeitura, o governo federal, ou uma instituição particular, o que, por muitas vezes, né, **se não há uma relação de comunicação com a comunidade** e de **inserção** dela, inclusão dela nesse processo, acaba **distanciando** a comunidade do espaço... (E5)

**A gente tinha muita instituição nas exposições, né? E onde que a comunidade se enxerga nisso? Um afastamento gigantesco então, um espaço que foi criado como missão de responsabilidade a aproximação do [setor] com a comunidade**, como que ele vai tratar em exposições, em discussões, em seminários questões absolutamente institucionais, né? A alta administração, a [cargo do setor], ou a



história dos edifícios do [setor]... É interessante, é importante né, mas aonde que a **população** se enxerga nisso? (E12)

A concepção de comunicação como relacionamento passa por algumas estratégias, como a realização de ações de itinerância, ou seja, atividades realizadas fora da sede do museu ou em que as organizações participem de eventos externos para se relacionarem com diferentes públicos, conforme destacamos a partir das STs que seguem:

Passamos desde 2017 a fazer **itinerância do projeto**, então ele passou a ser realizado dentro do [setor], porque é o que nos permite o contrato, mas a gente fez nos [outros locais relacionados ao setor], **acaba que já é um outro público que a gente consegue pegar.** (E12)

A gente criou um projeto de **itinerância** que tá passando por praças na região metropolitana. A primeira fase do projeto agora que foi uma coisa da [empresa parceira] foi um **projeto desenvolvido para a gente fazer uma aproximação com a região metropolitana.** Então, todo final de semana a gente fica em duas cidades, numa praça da cidade, com atividades, fazendo gravura, mostrando a obra [nome de artista], conversando, fazendo contação de histórias... (E6)

A participação em eventos de terceiros também é compreendida como ação de comunicação com objetivo de aproximar a organização museológica dos seus públicos, conforme segue:

Tudo que a gente sabe que pode trazer um público diferente daquele que já conhece o espaço, que essa é uma batalha imensa, esse 1% da população que se mede a cada ano, a gente tenta aumentar para 1,5%, é uma alegria assim... Então **a gente tá sempre se associando [a eventos, outras iniciativas], enxergando muito como estratégia de comunicação.** É uma tentativa de **participar dessas atividades para que outros públicos saibam do que acontece aqui, para trazer esses públicos para o que acontece aqui.** (E12)

Nesse sentido, após as organizações e os diferentes públicos se tornarem mais próximos, é a comunicação que permite a manutenção de um relacionamento:

Então manter um **relacionamento** com quem tá com a gente e formar novos públicos que é um **desafio bastante complicado no nosso contexto, de formação de público.** (E9.2)

**A comunicação pode auxiliar muito na experiência da pessoa de não só vir aqui ver a obra e ir embora mas como ela pode permanecer, como ela pode se envolver, como ela pode criar um relacionamento com o museu, com uma obra que ela tá assistindo ou com uma performance com o espetáculo que ela tá assistindo, né?** (E6)

Quando alguém diz assim nas redes sociais, no Facebook: marca, né, [nome da pessoa], vem na exposição ou vê o *post* e marca: Olha, [nome da pessoa]... aí **a gente responde**: ah, que legal, vem, Nicole, também. (E9a)

Então isso [experiência anterior aproveitada como aprendizado] se torna uma conduta de gestão, de **relacionamento.** (E5)

A este ponto, após analisarmos, com base nos dados empíricos, a perspectiva da comunicação para a constituição e aprofundamento de vínculos, algumas questões parecem evidentes, sejam elas: a) há longo percurso no sentido de potencializar esse tipo de comunicação, pois que ainda é algo periférico quando consideramos todos os processos comunicacionais das organizações museológicas; b) esse tipo de comunicação se restringe a apenas alguns públicos, especialmente os visitantes e, desses, os estudantes de ensino médio e fundamental; e c) esse tipo de comunicação exige mudança de postura dos próprios museus, uma vez que vínculos mais profundos pressupõem efetiva participação dos públicos nos diferentes processos comunicacionais e, mesmo, de espaços de deliberação para a tomada de decisões. Ainda, cabe observar que comunicação vinculativa proporciona mais condições para que organizações museológicas e seus públicos possam interagir e tornar a comunicação significativa a partir dos sentidos compartilhados.

#### **5.4.5 Comunicação como mediação**

Nesta categoria, podem ser observadas as STs em que a concepção de comunicação é atrelada a processos de mediação. Cabe ressaltar que o entendimento de mediação no contexto da pesquisa empírica deste trabalho está relacionado com um

sentido bastante específico, qual seja, a mediação que ocorre preponderantemente nas exposições. Assim, a noção de mediação aqui adotada não se aplica à mediação de toda a relação entre a organização e seus públicos; o processo de mediação é referente ao trabalho pedagógico desenvolvido pelas organizações museológicas. Isso pode ser observado inclusive pela designação do cargo de mediador (seja ele exercido por funcionários ou estagiários) e geralmente é atrelado a duas ações: o ato de recepcionar visitantes e conduzi-los ao percurso de uma exposição e o trabalho realizado com grupos (com grande destaque para os públicos escolares). É a partir disso que foram delimitadas duas subcategorias para a comunicação como mediação: 1) de exposições; e 2) para *feedback*, como apresentamos a seguir.

#### 5.4.5.1 Mediação de exposição

Esta subcategoria está diretamente ligada às atividades de recepção e condução ou acompanhamento de público por uma exposição. Conforme Mairesse (2015, p. 69),

A abordagem da mediação, quer seja orientada para os conteúdos, quer orientada para a relação com os visitantes, baseia-se na lógica da evolução do público, trata-se para esse de desenvolver seus conhecimentos, sua maneira de refletir ou seus modos de comunicação com o resto do grupo, em suma, de formar um cidadão para desempenhar um papel ativo dentro da sociedade.

É com esse entendimento que o papel do mediador ganha destaque nas entrevistas realizadas, conforme revelam as seguintes STs:

**Nós trabalhamos com uma concepção de que não existe faixa etária para exposição, então nossos mediadores, a gente conversa com eles e faz formação para que eles possam entender o conteúdo, eles estudam, que eles possam percorrer a exposição com criança com fraldinhas, como eu digo, até uma pessoa não escolarizada (E9a)**

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

A mediação também é relacionada aos processos de recebimento de grupos, para os quais são desenvolvidas atividades específicas de acordo com as características dos seus integrantes. Na maior parte das vezes, a referência à mediação de grupos considera grupos escolares. Além disso, há menção sobre o processo de mediação ser realizado pelos visitantes, extrapolando a ideia de que a mediação é restrita a pessoas diretamente vinculadas às organizações, especialmente naquelas em que a comunicação é compreendida em sentido mais amplo e são considerados os aspectos informais da comunicação:

A gente já teve situações assim, que pra nós, funcionários de museu, foi super emocionante. Eu lembro uns sábados que a gente tava aberto e **veio uma menina com um senhor**, bem humilde ele, e ela entrou e os mediadores, no sábado, eram poucos e estavam com grupo e eu disse pra ela, tu quer...? **E ela disse:** tu não lembra de mim? Claro que eu não lembrava. **“Eu vim essa semana com a minha professora. Esse é meu avô e eu trouxe ele. Posso mostrar o museu pra ele?”** Ela se dispôs a ser mediadora. Nossa, é quase êxtase profissional. (E9)

Com base nas inferências realizadas a partir das entrevistas, observamos que os mediadores e o processo de mediação de exposições são componentes importantes quando é pensada a comunicação de museus e também a maneira como as mediações podem contribuir para os processos comunicativos dessas organizações, conforme será visto na subcategoria a seguir.

#### **5.4.5.2 Mediação como processo para o *feedback***

A mediação como forma de comunicação também se mostra relevante para que os museus levem em consideração as repercussões realizadas pelos públicos, de forma que essa atividade seja compreendida como maneira de as organizações museológicas obterem *feedback* de seus visitantes. Assim, os mediadores desempenham um papel de destaque para a obtenção de retornos dos públicos, seja por meio de processos informais de escuta e repasse de informação ou através de estudo de público em que os relatórios são preenchidos pelos mediadores:

**A gente tem um trabalho com os mediadores, então eles atendem o público e eles fazem um relatório de mediação.** E muitas vezes no relatório de **mediação** vem essas impressões assim. Aí o grupo, porque tem coisas que são sutilezas do olhar ali né. A gente do educativo que tá aqui junto com o público. Então um grupo chega super agitado, daí tu consegue fazer uma fala e as pessoas saem, muitas vezes eu to aqui, olhei ali um pouco, participei, venho para cá e quando eu vejo está terminando a **mediação**, batem palma. Aí eu penso: “olha só gente, tem gente batendo palma. Isso tá bacana, a gente conseguiu chegar lá, a gente conseguiu estabelecer uma relação, um diálogo com esse público”. **Então esse feedback os mediadores sempre nos dão.** (E10)

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)

A figura do mediador como coletor de *feedbacks* também é evidenciada nas seguintes STs:

Os **mediadores** também, **que são a equipe do educacional também fazem um relatório no espaço.** Olham as pessoas [que] passam por aquele objeto e nunca ninguém olha, ou passa e não presta atenção, ou passam e quebram. Enfim, tem manifestação de tudo que é jeito. **E aí a gente analisa:** bom, não olham porque não conhece? Por que aquilo que a gente escreveu ninguém tá entendendo nada? (E11)

a gente tem o **retorno dos professores**, que é solicitado também, um **retorno específico** dos grupos de professores e **mediadores.** (E11)

Os **mediadores, eles têm um local que eles assinam, que eles colocam impressões, fazem um relatório** sobre o que que aconteceu, o que a pessoa disse, como é que foi a **mediação** com a escola, essas coisas assim. (E9a)

**Através das mediações a gente elabora uma planilha...** de como é que se diz? **Avaliação** dos professores. A gente vai ter isso tanto quanto uma escola que faz um agendamento quanto com a escola espontânea. (E3)

Nesse sentido, o processo de comunicação entendido como mediação e a partir do qual algumas organizações museológicas conseguem obter informações para qualificar suas atividades repercute, inclusive, nos processos comunicacionais. Exemplo disso é a adequação de linguagem, conforme aponta E3:

**[...] na criação de uma linguagem de mediação diferenciada entre adultos e crianças, isso é um exemplo bem prático. (E3)**

Dessa forma, analisamos que a comunicação como mediação se desdobra em importantes atividades de escuta e a partir da qual a compreensão de comunicação em museus se direciona para uma atividade mais interativa, diferente das concepções de comunicação mais voltadas para processos centrados nas organizações. A comunicação como mediação, como ficou evidenciado a partir das entrevistas, ainda se restringe a alguns processos, particularmente relacionados à mediação das visitas às exposições. Não houve referências a outros processos que também poderiam ser qualificados pela mediação, como, por exemplo, as manifestações nas mídias sociais.

#### **5.4.6. Comunicação idealizada como diálogo**

Por fim, identificamos nos dados empíricos desta pesquisa uma categoria relativa à concepção de comunicação como diálogo, compreendida para além da ideia de aproximação e relacionamento abordados na categoria anterior. Primeiro, ponderamos que, embora parte dos dados obtidos tenham potência para indicar que as organizações museológicas levam em consideração as impressões dos públicos e estejam abertas às suas contribuições, de acordo com os relatos dos entrevistados, é fundamental avaliarmos se as organizações almejam de fato o diálogo com os seus diferentes públicos ou se essa ideia se materializa apenas com qualidade de conversação. Trazemos essa questão, pois, se por um lado o termo ‘diálogo’ é bastante citado nas respostas dos entrevistados (“estabelecer um diálogo”, “diálogo com os públicos” etc.), por outro, as materializações comunicacionais tendem a não traduzir a ideia de diálogo como prática. Assim, a noção de diálogo é voltada à condição de ideal de comunicação, como fica bastante claro nas STs:

Outra coisa que pra gente é muito frustrante é quando entram alunos, normalmente alunos menores, com caderno na mão para responder um questionário. Eu sempre penso: isso é empobrecer muito uma visita, mas vamos lá. **Qual a nossa orientação: escutem o que tô falando, vamos dialogar**, no fim eu respondo as questões específicas do questionário, se não... (E9c)

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

Como podemos inferir a partir das falas de E9c e E12, há desejo de dialogar, há idealização do diálogo como sendo o melhor em termos de comunicação, porém, ainda isso pouco se efetiva. Portanto, a concepção de diálogo se apresenta mais como ideal, sendo definida das seguintes formas:

**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)

**Comunicação eu penso no diálogo com público, na mediação** tanto da nossa parte em relação ao acervo público e também do acervo para o público. (E2)

Eu acho que é assim, **o museu conseguir ter uma capacidade de diálogo com as pessoas** que conseguem... chegar nessas pessoas, encontrar essas pessoas, estabelecer um **diálogo**, e isso pode acontecer pela mediação, pode acontecer pelas atividades estabelecidas, pode acontecer pelas exposições, enfim, **é nesse sentido de que a gente consiga fazer uma relação horizontal com esse público**. (E11)

[...] tá fazendo algum evento com eles, a gente também ressalta que são abertos à comunidade, sempre trazendo a importância da comunidade para dentro da [organização], não da [organização] para fora, mas **desse diálogo com a sociedade** e quem não é comunidade [relativa ao setor da organização] (E9c)

A noção com diálogo aparece particularmente associada aos processos de mediação realizados nos museus. Nesses processos, conforme podemos inferir dos relatos dos entrevistados, é onde o diálogo se apresenta com mais potência:

Aí eu penso: “olha só gente, tem gente batendo palma. Isso tá bacana, **a gente conseguiu chegar lá, a gente conseguiu estabelecer uma relação, um diálogo com esse público**”. (E12)

Sempre que a gente fala em difusão e ações de difusão, a gente tá pensando **em como que a gente faz esse caminho de levar e de abrir um espaço para comunicação nesse sentido dialógico**, nesse sentido amplo também, né? De ser demandado, de ser procurado, de possibilitar a consciência das pessoas sobre a existência dos espaços e dos acervos e de que maneira aquilo pode ser interessante para suas buscas, né? (E12)

Após analisarmos a comunicação como diálogo, a partir dos dados empíricos, importa destacarmos que ainda há muito pouco de diálogo em sentido complexo ocorrendo na comunicação organizacional de museus. Antes, temos: a) o desejo dos respondentes de que o diálogo ocorra, particularmente em relação aos públicos que visitam os museus, com ênfase para os estudantes; b) a não menção a outros públicos com os quais é possível que o diálogo ocorra, como, por exemplo, a comunicação que se materializa entre os funcionários, entre pesquisadores e outros; c) na maior parte das vezes, aquilo que é denominado de diálogo teoricamente assume características de simples conversações; e d) portanto, o diálogo é muito mais um ideal para a comunicação organizacional dos museus do que algo que, de fato, se materializa. De qualquer forma, cabe ressaltarmos que, independentemente do grau com que a noção de diálogo se materialize, o fato de ela ser referenciada é importante como possibilidade para que os processos comunicativos das organizações museológicas possam ser pensados sob essa ótica.

## 5.5 Concepções e implicações

Apresentadas as categorias e subcategorias que materializam a comunicação nas organizações museológicas de Porto Alegre contempladas neste estudo, realizamos agora algumas considerações sobre os resultados das análises.



A partir dos dados empíricos e do que foi apresentado até aqui, podemos perceber que existe uma forte tendência de os museus materializarem a comunicação e a noção de públicos a partir de uma perspectiva tradicional, o que pode ser exemplificado com os dados sobre a importância dos públicos escolares e dos visitantes e na adoção de práticas que ainda colocam o museu como emissor principal de informações. Nesse sentido, em relação às organizações museológicas estudadas, fica evidente que os conceitos de “comunicação como difusão” e “comunicação como transmissão” são preponderantes, uma vez que as ações dominantes, materializadas no âmbito da “organização comunicada”, são as atividades de assessoria de imprensa, a publicidade das exposições e o uso de tecnologia digital para a difusão de informações. Ainda, atentamos para o fato de que não foi possível verificar iniciativas que estimulem a participação dos públicos na comunicação do museu e de que a noção de público ainda é bastante restrita a alguns grupos. Dessa forma, entendemos que é pertinente que a noção de diálogo apareça como idealizada. Ademais, importa destacarmos que apesar de o termo diálogo ser empregado com frequência pelos entrevistados, nessas organizações, o diálogo em sentido mais complexo, conforme acionamos nos fundamentos teóricos desta pesquisa, ainda se restringe a ser algo do âmbito do desejado e do idealizado, pois que pouco se materializa de fato.

Além disso, ressaltamos que, conforme dados empíricos, os museus possuem poucos subsídios para que a comunicação possa ser pensada de maneira mais estratégica. A maior referência nesse sentido é o fato de as organizações museológicas contempladas na pesquisa realizarem pesquisa de público e de perfil de público de forma assistemática e superficial. Sendo assim, é compreensível que as atividades de comunicação sejam pouco centradas na “comunicação vinculativa” ou na “comunicação como publicização para estratégia de captação”, que foram descritas anteriormente. Ademais, é coerente que exista pouco planejamento de comunicação se considerarmos que os museus não têm acesso a muitas das informações que são importantes para a elaboração desse tipo de ferramenta de gestão. Por outro lado, o fato de os entrevistados referirem que acontecimentos espontâneos são encarados como aprendizagem contribui para aquilo que é planejado pelos museus.

Também consideramos importante observar que boa parte das organizações não possuem Plano Museológico ou outros documentos que formalizem a comunicação, além do fato de que, de maneira geral, os entrevistados vinculados a organizações que

possuem tais documentos não souberam explicar qual a concepção do museu para a comunicação. Desse modo, destacamos as simplificações que ocorrem em termos de comunicação, seja conceitualmente, seja no âmbito das práticas dessas organizações, seja porque, conforme inferimos das entrevistas, as práticas comunicacionais do âmbito da organização comunicada mantém relação direta com os profissionais que são responsáveis por elas, ou seja, traduzem a perspectiva personalística – isto é, a noção de comunicação depende da pessoa que coordena as atividades, e não de um projeto da organização como um todo. Avaliamos como muito importante que essa construção seja repensada pela organização para que a comunicação possa ser compreendida como algo do coletivo, da organização em seu sentido complexo, e não restrita às concepções de cada sujeito que nela atua. Dentre outras coisas, esse compartilhamento de significação tem potência para evitar esvaziamentos de esforços ou, até mesmo, ações conflituosas. Além disso, entendemos que a falta dessa articulação organizacional sobre a temática deixa os museus à mercê dos sujeitos, de forma que o desligamento de um funcionário pode impactar demasiadamente no que é compreendido e realizado em termos de comunicação. A partir disso, acreditamos que esses fatos demonstram a importância do desenvolvimento de processos de gestão em museus, ainda que o setor careça de recursos e incentivos, para que esses locais se fortaleçam enquanto atores sociais e possam, de fato, ter papel ativo na sociedade.

Por outro lado, observamos como positiva a prática referida de os museus estarem abertos a receber *feedback* dos diferentes públicos e buscar responder a eles. Conforme referimos, essa talvez seja a maior demonstração de certa tendência ao dialógico verificada nesta pesquisa. No entanto, consideramos que ainda falta longo percurso para que a comunicação organizacional de museus seja dessa qualidade e, portanto, para que ela possibilite, fomente e/ou potencialize vínculos significativos (mais profundos e duradouros) entre as organizações e os diferentes sujeitos em relação.

Complementarmente, ao analisarmos expressões ditas pelos entrevistados como “tudo é resultado de comunicação”, “eu penso em comunicação todo o processo” e “tudo é comunicação”, inferimos que os respondentes enxergam uma grande amplitude de oportunidade para os museus se comunicarem. No entanto, mesmo que essas possibilidades sejam identificadas, isso não significa que as organizações museológicas se apropriem dessa potência. Portanto, a comunicação no âmbito da “organização comunicada” acaba não sendo proporcionalmente fértil ao alcance do entendimento de

que “tudo é comunicação”, conforme os depoimentos dos entrevistados. Ademais, precisamos dar relevo ao fato de que considerar que “tudo é comunicação” pode naturalizar a ideia de comunicação, e despertar a equivocada compreensão de que se o museu está comunicando o tempo todo, então não seria necessário atentar para o que é comunicado. Trata-se de postura equivocada uma vez que, ao não se preocuparem com o que é comunicado, as organizações museológicas poderiam, dentre outras coisas, gerar repercussões diferentes das esperadas e afetar negativamente sua “imagem-conceito” (BALDISSERA, 2004). Como desdobramentos, isso poderá repercutir sobre a redução do número de visitantes, a rarefação dos interesses de apoiadores, o esvaziamento das políticas públicas e, em casos mais graves, no questionamento da própria legitimidade do museu (suas ações e sua existência). Por outro lado, destacamos que reconhecer tantas oportunidades de comunicação pode ser o ponto de partida para o planejamento de ações diferenciadas que potencializem a comunicação nessas organizações.

Feitas essas observações em relação ao resultado das análises, passamos, a seguir, para as considerações sobre a pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES

Sendo constitutiva das organizações, a comunicação assume ainda mais relevância para os museus por conta de esta ser uma das suas funções sociais, assim como a preservação, a pesquisa e a educação. Nesse sentido, entendemos que, além de partir do pressuposto de a comunicação ser da natureza das organizações, é importante observarmos de que maneira ela se apresenta conceitualmente, e materializada.

Nesse sentido, apesar de não ter sido o foco desta pesquisa, entendemos ser importante pontuar que o contexto ainda não se mostra suficientemente fértil para a atuação dessas organizações em sua máxima potência. Por um lado, ainda são evidentes a escassez de recursos, de políticas públicas para a educação e a cultura e de efetivos investimentos em pessoas, acervos e pesquisa, tanto do setor público quanto do setor privado. Como desdobramentos disso, são exemplares: a) o fato de o Ibram estar com dificuldades de realizar suas pesquisas; b) o movimento de transformação do Instituto em Agência Brasileira dos Museus (Abram) e Secretaria de Museus e Acervos Museológicos (realizado por meio de Medida Provisória em 10 de setembro de 2018, pelo então presidente Michel Temer, para que os museus geridos pelo governo fossem de responsabilidade da Abram por meio de uma organização de âmbito público-privado e a Secretaria, vinculada ao MinC, fosse responsável pelas diretrizes de políticas públicas do setor); e c) o incêndio de grandes proporções ocorrido no Museu Nacional no Rio de Janeiro, em 2 de setembro de 2018, que além de atingir o prédio histórico, queimou boa parte de seu acervo.

Por outro lado, atentamos para o fato de que talvez as organizações museológicas nunca tenham tido tantas oportunidades de se comunicarem. Com condições ideais de orçamento e de pessoal, quer parecer que o atual momento é muito propício para os museus adentrarem importantes espaços de visibilidade pública por meio dos diferentes canais e estratégias de comunicação para incentivarem o exercício crítico, apresentarem-se como organizações importantes para a pesquisa e o deleite, de forma a poderem cumprir seu papel social.

Assim, a partir do contexto que verificamos na pesquisa e do que compreendemos como potencialidade para a comunicação dos museus, pudemos perceber que há diferentes maneiras pelas quais os museus se apropriam da comunicação. Entendemos que não se trata de separá-los de acordo com um retrato

estranque que os limite, mas, sim, de compreendermos que há especificidades que contribuem para que as organizações museológicas e sua comunicação assumam diferentes configurações. Nesse sentido, destacamos que há forte vinculação entre as funções atribuídas às organizações museológicas e a pesquisa. Isso pode ser referido, inclusive, pelo fato de haver a subcategoria de “comunicação como difusão de conhecimento científico” em que, mais importante do que comunicar as atividades de pesquisa realizadas pelas organizações, é fazer com que tal conhecimento possa ser apropriado pelos diferentes sujeitos.

Também identificamos que os diretores, coordenadores e funcionários sem cargos diretivos que participaram das entrevistas definem a comunicação como sendo fundamental para os museus. Essa percepção está bastante alinhada com as funções que o Icom atribui a essas organizações, de modo que foi possível inferirmos que os museus de Porto Alegre estão em sintonia com as demandas e as expectativas que recaem sobre essa tipologia de organização. Por considerarem a comunicação fundamental, já podemos vislumbrar que esse princípio aproxima as organizações pesquisadas de noção de museu-fórum (CAMERON, 1992) e, por isso, inclina-se a afastá-las da ideia de museu como depósito de coisas antigas.

No entanto, observamos que o fato de compreender a comunicação como fundamental ainda não garante que essa área seja priorizada pelas organizações pesquisadas, seja em função da falta de recursos ou de disponibilidade para isso. Assim, podemos pensar que as ações de comunicação talvez ainda não sejam suficientes para que os museus de Porto Alegre façam valer essa premissa em sua integralidade. Cabe destacarmos também que é necessário levar em conta o contexto no qual as organizações contempladas na pesquisa estão inseridas, uma vez que foi referido pelos entrevistados que a área da cultura, de uma maneira em geral, e os museus, em especial, sofrem com a falta de recursos. Esse fato impacta diretamente sobre essas organizações (seu desempenho), pois que uma vez que não haja condições para que o básico seja feito, não é possível que se avance em termos de comunicação organizacional. Nesse sentido, parece muito problemático o fato de, em um mundo cada vez mais conectado, que acontece em tempo real e de forma desespecializada, mais de um participante ter mencionado a falta de recursos como conexão à internet para a realização de atividades diárias, como o envio de um e-mail. Por isso, entendemos que é importante levar em consideração esse contexto para compreendermos as limitações que, eventualmente,

algumas organizações museológicas possam ter para se comunicar melhor com seus públicos. Por outro lado, desejamos que pesquisas como a presente possam contribuir para que os gestores de museus tenham subsídios para refletir sobre o seu fazer organizacional em termos de comunicação. Talvez a partir disso e de processos planejados, os museus possam obter visibilidade, captar recursos e obterem melhores condições de existência.

Em relação aos objetivos estabelecidos para esta pesquisa, pudemos verificar que apenas de modo parcial a comunicação informal é considerada comunicação organizacional no âmbito dos museus. Isso porque ainda existem poucos processos de comunicação que são planejados nas organizações pesquisadas. Essa condição também apresenta muita fertilidade para elevar demasiadamente os níveis de comunicação informal que, por sua vez, podem apresentar diferentes nuances e intenções, bem como circular sentidos e informações contraditórias e, no limite, contrapor-se fortemente aos desejos de comunicação do museu e/ou deslegitimar suas práticas. Além disso, identificamos que as organizações museológicas buscam incorporar os processos não planejados ao que é planejado tão breve eles sejam percebidos. No entanto, por outro lado, ainda que os entrevistados admitam que aquilo que outros sujeitos comunicam também é comunicação dos museus, há tendência a desqualificarem e/ou a tornarem periféricas as impressões que eles consideram que não são baseadas em fatos. Também verificamos o desejo de controlar o que é dito por terceiros, conforme os interesses do museu.

Outro movimento que pudemos observar foi o de as organizações museológicas estarem abertas ao *feedback* daqueles que estabelecem relações com elas e de buscarem responder suas demandas. Essa é uma postura positiva em termos de comunicação organizacional, e precisa ser ampliada e, mesmo, formalizada. Isto é, considerando as especificidades dessas organizações, ampliar os processos e lugares de escuta e coleta de informações permite aos museus qualificarem seus processos de planejamento, bem como os de comunicação e relacionamento. Até porque se, por um lado, a comunicação informal é constitutiva das organizações, por outro, os baixos níveis de seu planejamento (dimensão da organização comunicada) constituem-se em fator para a preponderância dos processos informais, que não necessariamente convergem com as intenções e os princípios dessas organizações. Complementarmente, importa destacarmos que se a comunicação de uma organização não se apresenta mais centrada

apenas no que ela diz de si, mesmo que muitas organizações ainda não tenham ‘atentado para’ ou ‘refletido sobre’ isso ou procurem negar essa configuração, o fato de pouco planejarem seus processos de comunicação tende a apenas enfraquecer os sentidos propostos por elas, delegando tal responsabilidade às interações cotidianas, como se não fossem orientadas por princípios, não tivessem funções a atender e intenções em seu existir. Em relação ao objetivo específico de “averiguar se a comunicação de museus de Porto Alegre leva em consideração seus diferentes públicos”, pudemos identificar, inicialmente, que a noção de público ainda é bastante centrada naqueles atores que interagem diretamente com as organizações museológicas e que essas interações ocorrem basicamente em dois ambientes: dentro do próprio museu e nos espaços digitais em que o museu se faz presente. A partir disso, os dados empíricos revelaram que as diferentes formas por meio das quais os museus têm acesso a *feedback* de seus públicos são importantes para que levem em consideração as contribuições dos diferentes públicos. Porém, observamos que não há clareza sobre os processos de participação desses diferentes públicos nas atividades dos museus, o que restringe a atuação dos sujeitos, além de que não há muitos incentivos por parte dos museus para a manifestação dos públicos (os entrevistados compreendem que estar aberto a receber críticas e sugestões é o suficiente para que essas repercussões cheguem até o museu).

Sobre o objetivo de “verificar quais são, em perspectiva das falas autorizadas (organização comunicada), as principais práticas comunicacionais materializadas em museus de Porto Alegre”, identificamos que as atividades comunicativas dos museus ainda são bastante centradas em processos que priorizam a ordem linear do museu para os públicos, de forma que os primeiros considerem como comunicação, principalmente, as atividades realizadas no âmbito da “organização comunicada”, ou seja, aquilo que é comunicado de forma oficial e que tem a organização como protagonista. Essa característica corrobora o fato de os museus de Porto Alegre considerarem apenas parcialmente a comunicação informal, pois é evidente a tendência de considerarem que os públicos apenas podem contribuir periféricamente em/com seus processos de comunicação. Nessa perspectiva, destacamos que as principais atividades de comunicação autorizadas por essas organizações são a assessoria de imprensa, a produção de conteúdo para redes sociais e a publicidade das exposições e eventos.

Além disso, em relação ao objetivo geral desta dissertação de “compreender as concepções de comunicação organizacional materializadas nos museus de Porto

Alegre”, verificamos que as concepções de comunicação das organizações museológicas apresentam variadas nuances, a começar pela ideia de “comunicação como difusão”, na qual, além da transmissão de informações, os museus buscam que as mensagens sejam compreensíveis pelos públicos. Por sua vez, o entendimento de “comunicação como transmissão” revela, de forma mais acentuada, o desejo de as organizações museológicas se colocarem como protagonistas daquilo que é comunicado sobre o museu com os objetivos de atingir o maior número possível de público. Esse posicionamento converge com a ideia de comunicação de massa e com a sacralização dos museus, nos quais não há espaço para que os diferentes sujeitos se manifestem em relação a eles. Isso evidencia a disparidade das relações de poder no âmbito dos museus e, conforme abordamos no referencial teórico, a inabilidade de os museus envolverem seus públicos.

É justamente com o objetivo de ir além da mera informação e se aproximar dos públicos que constatamos a ocorrência da “comunicação vinculativa”, que se desdobra em três vieses: disponibilidade para a interação, sedução para gerar vínculos e para manutenção dos relacionamentos. Observamos que, por ainda não ser predominante, existe longo percurso que pode ser explorado pelas organizações museológicas a fim de que a essa característica da comunicação seja mais significativa.

Outra noção de comunicação que observamos nos museus pesquisados se correlaciona com o entendimento de que a comunicação auxilia nos processos que tornam as informações públicas. Destacamos que essa categoria foi evidenciada em relação ao intuito de as organizações obterem visibilidade, especialmente em um contexto marcado pelo excesso de informações e de concorrência com outras atividades culturais e/ou de lazer. A noção de “comunicação como publicização” também assumiu a característica de ser voltada à captação. Como já observamos, a partir do que os museus pesquisados têm materializado como prática de comunicação, fica claro que existe um movimento interessante de comunicar para que as organizações obtenham visibilidade. Contudo, entendemos que ainda faltam ações para a captação, uma vez que elas precisam ser suportadas por estratégias, e os museus estão pouco amparados em informações que podem qualificar essas estratégias, bem como por planejamentos que tornem mais assertivo o que é comunicado.

Ainda cabe destacar que a concepção dos museus de Porto Alegre sobre a comunicação também passa pelo entendimento da importância dos processos de

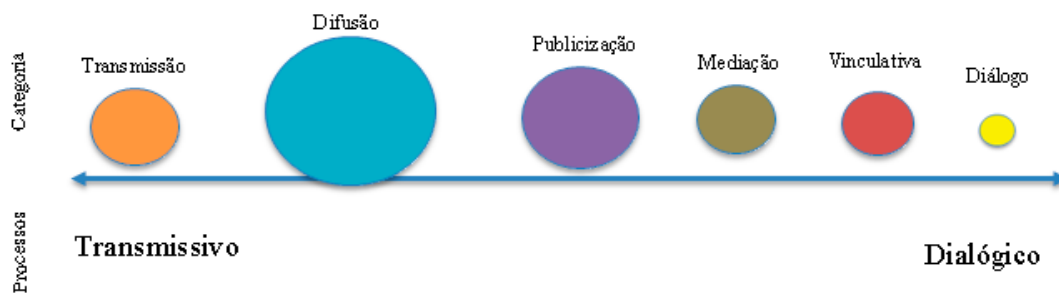


mediação, que se materializam especialmente no trabalho pedagógico com visitantes e grupos. Essa noção também evidencia o papel da mediação para que os museus obtenham feedback de seus públicos. Nesse sentido, a ideia de “comunicação como mediação” vai ao encontro do que Cury (2005) apresenta como “modelo da interação”, em que o foco deixa de ser a mensagem para se tornar a interação que os museus estabelecem com seus públicos. Essa visão também é referenciada por Hooper-Greenhill (1999), que destaca a relação com o modelo educacional do construtivismo. Apesar disso, salientamos que o processo de mediação é bastante restrito no que tange à sua abrangência, uma vez que se refere apenas ao âmbito das exposições e atividades educacionais, e não da mediação da relação entre a organização e os diferentes públicos.

Como última nuance dessas concepções, identificamos que existe desejo dos entrevistados de que a comunicação seja dialógica, embora as práticas ainda não sustentem essa percepção. Mesmo assim, essa noção mostra-se importante no sentido de potência para que as organizações museológicas, ao refletirem ou planejarem sua comunicação (ainda que o planejamento, conforme destacamos, é mínimo), possam olhar em direção à adoção de iniciativas que promovam uma comunicação mais dialógica.

Essas variadas concepções de comunicação também representam a complexidade com a qual se dá o processo comunicativo nas organizações, inclusive pela ocorrência de mais de uma categoria apresentada nesta pesquisa em uma mesma organização. Com isso, podemos depreender que são variadas as maneiras a partir das quais a comunicação é compreendida e colocada em prática nas organizações e que essas concepções coexistem, de maneira que a figura abaixo representa um retrato da pesquisa. Assim, não se trata de um desenho ideal de como devam ocorrer os processos de comunicação em museus, uma vez que cada organização museológica tem suas especificidades.

### **Figura 03 - Representação das categorias**



Fonte: Elaborada pela autora

Com base nisso e nas inferências realizadas a partir das entrevistas, igualmente podemos afirmar que quanto mais restrita a processos planejados, menos abrangente é a noção de comunicação adotada pelos museus. Por outro lado, quanto mais ampla a maneira como os museus concebem a comunicação, melhor aceita é a ocorrência de processos não planejados e a participação dos diferentes públicos. Essas constatações aproximam-se das concepções de museu-templo e museu-fórum apresentadas por Cameron (1992), em que o museu-templo se volta para a sacralização e para a postura de museu enquanto depósito e vai ao encontro das noções menos abrangentes de comunicação e dos processos planejados. Já a noção mais ampla de comunicação, a premissa da participação dos diferentes sujeitos e a existência de processos não planejados convergem para a concepção de museu-fórum, qual seja, aquele que é mais voltado a processos interativos e de exercício crítico.

A este ponto, importa ressaltarmos, ainda, que o que constatamos até aqui é relativo aos museus localizados em Porto Alegre e que foram contemplados nesta pesquisa, mas que, ainda assim, é possível que esse estudo possa contribuir para as reflexões sobre comunicação em outras organizações museológicas. Como oportunidade de estudos futuros, podemos elencar a pertinência de pesquisas que tenham como foco: a maneira como os museus são percebidos pelos diferentes públicos a partir do que é comunicado por eles; os sentidos ofertados pelas organizações museológicas para o estabelecimento da imagem-conceito de um museu específico ou da categoria; e se museus que recebem mais visitantes chegam a esse resultado em função do que comunicam.

## REFERÊNCIAS

ALVES, José Augusto dos Santos. O Museu como esfera de comunicação. Lisboa: Centro de História da Cultura. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa – Portugal, 2010. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10360.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

ANDRADE, Maria Andréia Dias de; LESSA, Washington Dias. A importância da gestão estratégica e comunicação da marca na construção da imagem do museu. **Museus e Comunicação: exposição como objeto de estudo. Rio de Janeiro: Museus Histórico Nacional**, p. 87-98, 2010.

ANDREONI, Renata. **Museu, Comunicação e Poder**. In: INTRATEXTOS, Rio de Janeiro, 3(1): 1-15, 2011.

BABO, Isabel. O acontecimento e os seus públicos. In: **Comunicação e Sociedade**, v. 23, p. 218-234, 2013.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. V. 01. São Paulo: Saraiva, 2009a, p. 133-164.

\_\_\_\_\_. A Complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In MARCHIORI, Marlene. Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. V. 02. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 199-213.

\_\_\_\_\_. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 61-76.

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

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância**: entre a realização e o sofrimento. In Revista E-compós, v. 12, n. 2, mai/ago. 2014. p. 1-15.

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

\_\_\_\_\_. 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, SP : Difusão, 2008a. p.149-177.

\_\_\_\_\_. Por uma compreensão da comunicação organizacional. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008b. p. 31-50.

\_\_\_\_\_. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Fronteiras-estudos midiáticos**, v. 10, n. 3, 2008c. p. 193-200.

\_\_\_\_\_. **Simpatia e identificação**: um processo de construção de sentidos. Trabalho apresentado no Seminário Internacional de Comunicação da PUC/RS. Set, 2001.

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

BEMVENUTI, Alice. **Gestão de Museu**: Comunicação e Público-Estudo sobre o Museu do Trem, São Leopoldo, RS (2009-2012). Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1978.

BLUMER, Herbert. **A massa, o público e a opinião pública**. Comunicação e indústria cultural, v. 5, p. 178-186, 1971.

\_\_\_\_\_. A natureza do interacionismo simbólico. In: MORTENSEN, Charles David (Org). **Teoria da comunicação**: textos básicos. São Paulo: Mosaico, 1980.

BOBBIO, Norberto. A grande dicotomia: público/privado. In BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. 14.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

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.

BRITO, Joaquim Pais de. O museu entre o que guarda e o que mostra. In: LOPES, João Teixeira; SEMEDO, Alice (Coord.). **Museus, Discursos e Representações**. Porto: **Afrontamento**, 2006. p. 149-161.

CAMERON, Duncan F. A Viewpoint: The Museum as a Communications System and Implications for Museum Education 1. Curator: The Museum Journal, v. 11, n. 1, p. 33-40, 1968.

\_\_\_\_\_. The Museum, a Temple or the Forum. **Curator: The Museum Journal**, v. 14, n. 1, p. 11-24, 1971.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 5, n. 1, 2011.

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas. Editora Cultrix, 2002.

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

CARVALHO, Rosane Maria Rocha de. Museu: novos aspectos informacionais, comunicacionais e gerenciais. **Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio-PPG-PMUS Unirio| MAST-vol**, v. 5, n. 1-2012, p. 103, 2011.

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. Universidade Federal de São Paulo. São Paulo, 2005.  
CURVELLO, João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. "A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. In: **E-Compós**. Vol. 11. No. 3. 2008.

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

DESVALLÉES, André; Desvallées e MAIRESSE, François. Tradução de BRULON SOARES, Bruno e XAVIER CURY, Marília. **Conceitos-chave de Museologia**. Comitê Brasileiro do Conselho Internacional de Museus: Pinacoteca do Estado de São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, São Paulo, 2013.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: \_\_\_\_\_; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**, v. 2, p. 62-83, 2005.

ENNES, Marcelo Alario. Interacionismo simbólico: contribuições para se pensar os processos identitários. **Perspectivas: Revista de Ciências Sociais**, v. 43, 2013.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas e a sua função estratégica. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, MG, Brasil**. 2003.

FIGURELLI; Gabriela Ramos. O público interno dos museus: reflexões sobre os funcionários de museus enquanto público-alvo das ações educativas museológicas. In: **Cadernos de Sociomuseologia**, v. 46, n. 2, 2013.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Sandra Netz - 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Pesquisa Qualitativa: um guia para iniciantes**. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

GREGOROVÁ, Anna. [sem título]. MwUoP – Museological Working Papers, n. 2, p. 33-36, 1981.

GOLDENBERG, Mirian. **cape: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 12. ed. Rio de Janeiro/RJ: Record, 2011.

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

HENRIQUES, Marcio Simeone. A comunicação e a condição pública dos processos de mobilização social. In: **Ação Midiática – Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura**. v. 1, n. 3, 2012.

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

HORTA, Maria de Lourdes Parreiras. **MODOS DE VER** Museus e Comunicação. Revista Cadernos do Ceom, v. 14, n. 12, p. 133-157, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO PARA MUSEUS (IBRAM). **Museu em Números**. Disponível em <<http://www.museus.gov.br/museus-em-numeros/>>. Acesso em 2 Ago 2017.

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.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS. **ICOM Statutes**. Disponível em <<http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>>. Acesso em 28 dez 2017.

KÖPTCKE, Luciana Sepúlveda. Público, o X da questão? A construção de uma agenda de pesquisa sobre os estudos de público no Brasil. **Revista Museologia & Interdisciplinaridade**, v. 1, n. 1, p. 209-235, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, v. 2. São Caetano do Sul: Difusora, 2008. p. 107-123.

\_\_\_\_\_. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). *Comunicação organizacional: volume 2: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009a.

\_\_\_\_\_. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica*. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 49-56, dec. 2009b. ISSN 2238-2593. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139003/134351>>. Acesso em: 16 jul 2018.

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

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia Científica**- 7ªed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, Fábila Pereira. Públicos organizacionais pela perspectiva do acontecimento: algumas implicações teóricas e práticas para as Relações Públicas. In: **Anais do XXXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - INTERCOM, 37, 2015**, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3976-1.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2018.

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea. In: LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org). *Propostas Conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusora editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

LIPOVETSKY, Gilles. Sedução, publicidade e pós-modernidade. **Revista Famecos**, v. 7, n. 12, p. 07-13, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica** - 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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.

MURRIELLO, Sandra. Museus e modelos comunicacionais. **Leitura: Teoria & Prática**, v. 30, n. 59, p. 76-85, 2012.

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

OLIVEIRA, Andrea; CAPRIOTTI, Paul. Gestión estratégica de los públicos em museus. De la identificación a la comunicación. In: **El profesional de la información**, v. 22, n. 3, 2013.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 223-235.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (UNESCO). **Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade**. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002471/247152POR.pdf>>. Acesso em 02 Jun. 2018.

PACKER, Jan. Seeing the big picture: Museum communication and visitor experiences. In: **DREAM Conference: Museum Communication: Practices and Perspectives**. 2015, Copenhagen.

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

POULOT, Dominique; tradução Guilherme João de Freitas Teixeira. **Museu e museologia**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2013.

RABOTNIKOF, Nora. Lo público y sus problemas: notas para una reconsideración. In Revista Internacional de Filosofía Política. n. 2. Madrid: UAM, UNED, 1993, pp. 75-98.

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.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SANTOS, Maria Célia Teixeira Moura. Reflexões sobre a nova museologia. In: **Cadernos de Sociomuseologia**, nº 18. 2002.

SANTOS, Myriam Sepúlveda dos. **Museus Brasileiros e Política Cultural**. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais Vol. 19 nº. 55 junho/2004.

SARTOR, Basilio A.; BALDISSERA, Rudimar. A noção de interesse público e a perspectiva da comunicação. In **Pesquisa. Comunicação. Informação**. Porto Alegre: Sulina, 2016, pp. 127-139.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.



- SIERRA, Francisco. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, Luis Jesús Galindo. **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**. Mexico: Pearson Educación, 1998.
- SILVA, Tomaz T. da. A produção social da identidade e da diferença. In SILVA, Tomaz T. da (Org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- SOARES, Bruno C. Brulon. Caminhos da Museologia: transformações de uma ciência do museu. **Brasília: Senatus**, v. 7, n. 2, p. 32-41, 2009.
- 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.
- STRAUSS, Anselm. **Pesquisa qualitativa**. Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada, 2ª ed. Porto Alegre: ArtMed, 2008.
- THOMPSON, John B. A nova visibilidade. **Matrizes**, v. 1, n. 2, p. 15-38, 2008.
- URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización: una concepción ampliada para una acción efectiva**. Medellín. Comunicación, 2007, p. 31-90.
- WEGNER, Douglas; MISOCKSKY, Maria Ceci. Avaliação de desempenho de redes de pequenas empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, 2010.
- WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Londres: Sage, 1995.
- WHITTLE, Christopher. **The Museum as a Communication System: A Review and Synthesis**. 1997, online. Disponível em: <<https://eric.ed.gov/?id=ED417076>>. Acesso em: 03 Jul. 2018.
- WOLF, Mauro. Teorias da comunicação. 5. ed. Lisboa: Presença, 1999.

## APÊNDICES

A seguir destacamos, como apêndices:

Apêndice A – Revisão da **produção sobre o tema**

Apêndice B – **roteiro de perguntas** para as entrevistas;

Apêndice C – modelo de **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**;

Apêndice D – **Quadro de museus localizados em Porto Alegre** gerada pela plataforma Museusbr.

### Apêndice A – Revisão da produção sobre o tema

Com o objetivo de conhecermos a produção científica em âmbito nacional sobre comunicação de museus, realizamos levantamento nas bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e do Banco de Teses e Dissertações da Capes. Uma primeira pesquisa se deu em relação à presença dos termos ‘comunicação organizacional e museu/museologia’ no título, assunto e resumo dos trabalhos. A partir desses três itens, na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações foi possível encontrar apenas 7 trabalhos que relacionam os termos comunicação organizacional e museu/museologia nos resumos. No entanto, não houve registro de trabalhos que apresentassem a combinação dos termos pesquisados no título ou no assunto. Uma segunda pesquisa foi realizada em relação aos termos ‘comunicação (e não comunicação organizacional) e museu/museologia’, uma vez que outras abordagens em relação à comunicação de museus poderiam ser pertinentes a este estudo. Nessa configuração, foram encontrados 175 trabalhos com as mais diversas abordagens e defendidos em diferentes Programas de Pós-Graduação. Cabe destacarmos que os trabalhos que apareceram em mais de um resultado foram contabilizados apenas uma vez. Os resultados dessa pesquisa estão descritos no quadro 04, a seguir:

**Quadro 05 – Resultado da revisão de literatura na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações**

Variável 1	Variável 2		
	Título	Assunto	Resumo
	Incidência		
Comunicação Organizacional + Museu/Museologia	00	00	77
Comunicação + Museu/Museologia	10	24	146

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

Já no Banco de Teses e Dissertações da Capes não encontramos resultados para as seguintes combinações: “comunicação organizacional e museu”, “comunicação organizacional de museu”, “comunicação organizacional museologia” e “comunicação e museu”. A pesquisa “comunicação e museologia” apresentou um resultado. Para a pesquisa com os termos “comunicação museu” encontramos quatro respostas, sendo que duas já constavam na pesquisa realizada na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. O levantamento com a expressão “comunicação museológica” permitiu localizarmos 20 ocorrências. Dessas, 12 já constavam nos resultados das outras pesquisas, de maneira que foram contabilizados 8 resultados válidos.

Também realizamos pesquisas nas páginas e bibliotecas digitais dos Programas de Pós-graduação (PPG) em Museologia que foram submetidos à Avaliação Quadrienal de 2017 da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), sendo realizadas buscas por dissertações e teses defendidas na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro/UNIRIO, na Universidade de São Paulo/USP e na Universidade Federal da Bahia/UFBA. Por fim, pesquisamos por dissertações e teses defendidas nos PPGs em Comunicação com nota 7, 6 ou 5 da Avaliação Quadrienal de 2017 da CAPES, sejam eles os programas da: Escola Superior de Propaganda e Marketing/ESPM; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUCRS; Universidade Federal da Bahia/UFBA; Universidade Federal Fluminense/UFF; Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG; Universidade Federal de Pernambuco/UFPE; Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS; Universidade Federal do Rio de Janeiro/UFRJ; Universidade Federal de Santa Maria/UFSM; Universidade do Vale dos Sinos/UNISINOS; Universidade Estadual do Rio de Janeiro/UERJ; e Universidade Tuiuti do Paraná/UTP. Para este levantamento, consideramos o título dos trabalhos e, quando havia, o resumo, já que algumas universidades não disponibilizam o resumo ou link para o trabalho completo. Assim, com base nos termos ‘comunicação’, ‘comunicação organizacional’ e ‘museu/museologia’, localizamos quatro trabalhos nos PPGs de Museologia e seis nos PPGs em Comunicação que não haviam sido contabilizados nas pesquisas das bases de dados que destacamos anteriormente.

Do universo mapeado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e do Banco de Teses e Dissertações da Capes e nos Programas de Pós-Graduação antes referidos, 14 trabalhos foram consultados em profundidade por se aproximarem,

qualitativamente, da abordagem do presente estudo. São eles: a) Gestão de Museu: Comunicação e Público - Estudo sobre o Museu do Trem, São Leopoldo, RS (2009-2012), de Alice Bemvenuti, defendido no PPG de Museologia da USP em 2016; b) O museu na era virtual: uma análise sobre os processos comunicativos on-line do Museu da UFPA, de Lucimery Ribeiro de Souza, defendido no PPG em Comunicação, Cultura e Amazônia da UFPA, em 2016; c) O museu: do sagrado ao segredo: uma abordagem sobre informação museológica e comunicação, de Ana Lúcia Siaines de Castro, defendido no PPG em Informação da UFRJ, em 1995 (posteriormente publicado em formato de livro); d) Museu, informação e comunicação: o processo de construção do discurso museográfico e suas estratégias, de Luisa Maria Gomes de Mattos Rocha, defendido no PPG em Informação da UFRJ, em 1999; e) Comunicação imersiva dos museus: a semiótica em Auschwitz-Birkenau e no Museu da Língua Portuguesa, de Livia Cristina de Souza Machado, defendido no PPG em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, em 2016; f) As transformações da relação museu e público: a influência das tecnologias da informação e comunicação no desenvolvimento de um público virtual, de Rosane Maria Rocha de Carvalho, defendido no PPG em Informação da UFRJ, em 2005; g) O uso das tecnologias da informação e comunicação para preservação e difusão de acervos históricos: uma proposta para o Museu Histórico Abílio Barreto, de Cintia Aparecida Chagas Arreguy, defendido no PPG em Administração Pública da Fundação João Pinheiro; h) Ciência em comunicação: estudo exploratório sobre os processos comunicacionais no Clube do Pesquisador Mirim do Museu Paraense Emílio Goeldi, de Suzana Cunha Lopes, no PPG em Comunicação, Cultura e Amazônia da UFPA, em 2013; i) Classificação do conhecimento nas esferas de produção e comunicação do saber: a exposição "Em casa, no universo" do Museu da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de Simone Semensatto do PPG em Comunicação e Informação, defendido em 2010; j) Abordagens e discussões sobre o espaço museal, a patrimonialização e a comunicação cultural no estudo comparativo entre o museu e a sala de milagres do Santuário do Bomfim, em Salvador, Bahia, defendido por Genivalda Cândido da Silva no PPG em Museologia da UFBA, em 2015; k) Museus corporativos como prática de comunicação da memória organizacional no Estado do Ceará: Ipark e Engenhoca, defendido por Ana Luiza Almeida do Monte, no PPG em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza, em 2015; l) Como a comunicação pode auxiliar os museus de arte a atingir seus objetivos organizacionais e difundir cultura, de Naia Caroline Hamasaki, do PPG em Ciências da Comunicação da

USP, em 2011; e m) Museus e centros de ciência: gestão, educação e sociedade - Catavento, Sabina e Museu Exploratório de Ciências, defendido por Adriana de Lima Barbosa, no PPG em Divulgação Científica e Cultural, da UNICAMP, em 2014.

Alguns desses trabalhos já foram acionados neste projeto de pesquisa e os demais poderão vir a ser aproveitados na escrita do quadro teórico da dissertação quando entendermos que eles apresentam descrições e contextualizações pertinentes à maneira como os museus concebem e se apropriam da comunicação, ou quando puderem ser relacionados aos dados empíricos desta investigação. De qualquer forma, a seguir, em mais detalhe, apresentamos os cinco estudos que mais dialogam com a presente proposta de pesquisa.

Inicialmente, na dissertação “Como a Comunicação pode auxiliar os museus de Arte a atingir seus objetivos organizacionais e difundir a Cultura?”, defendida em 2011, Naia Caroline Hamasaki se vale de entrevistas com funcionários da área de comunicação de museus nacionais e estrangeiros e de visita a esses locais para apresentar como a comunicação é pensada e executada. Nesse sentido, a autora aborda questões como o objetivo de comunicação para as organizações museológicas analisadas e os recursos que essas organizações utilizam. A análise de Hamasaki (2011) é centrada no potencial da comunicação dos museus para a atração de visitantes e para a promoção do entendimento. Conclui que a comunicação dos museus brasileiros tem baixo potencial para atração de visitantes e baixo potencial para promover entendimento, ao contrário dos museus internacionais pesquisados, que utilizam a comunicação com maior potencial para esses fins.

O trabalho “O museu na era virtual: uma análise sobre os processos comunicativos on-line do Museu da UFPA”, de Lucimery Ribeiro de Souza, defendido no PPG em Comunicação, Cultura e Amazônia da UFPA, em 2016, apresenta uma análise sobre como o Museu da Universidade Federal do Pará interage por meio de recursos on-line, como site e redes sociais. O estudo é bastante descritivo ao apresentar os canais de comunicação digital utilizados e vai ao encontro das práticas que podemos referenciar nesta pesquisa.

A dissertação “Gestão de Museu: Comunicação e Público - Estudo sobre o Museu do Trem, São Leopoldo, RS (2009-2012)”, defendida por Alice Benvenuti no PPG em Museologia da USP, em 2016, aborda especialmente os museus ferroviários e apresenta a práxis de comunicação do Museu do Trem, de São Leopoldo/RS, para com

seus públicos, olhando para a comunicação institucional, a comunicação externa, as notícias e artigos na imprensa, o material educativo, as exposições e as ações educativas. A autora não aprofunda a análise sobre as ações de comunicação e suas repercussões. Ao descrever as iniciativas realizadas com os diferentes públicos, o trabalho pode servir de base para reflexões do presente estudo.

De 1995, a dissertação “O museu: do sagrado ao segredo: uma abordagem sobre informação museológica e comunicação”, de Ana Lúcia de Castro pela UFRJ, é importante para a compreensão do que é a comunicação para a museologia e pela abordagem conceitual sobre como os processos comunicativos transformam o museu em espaço de debate, de participação dos públicos e de significação. Ressaltamos que o trabalho foi transformado no livro “O museu do sagrado ao segredo”, o qual é utilizado no quadro teórico da presente pesquisa.

Por fim, na tese “Comunicação museológica: uma perspectiva teórica e metodológica de recepção”, defendida por Marília Xavier Cury no PPG em Comunicação da ECA/USP, em 2005, a autora aborda a comunicação a partir dos estudos de recepção. Para isso, Cury retoma o museu como transmissão, a flexibilização do museu em aspectos comunicacionais e um novo paradigma para a comunicação dos museus, o qual está relacionado com a construção de uma realidade simbólica por meio do patrimônio musealizado. Nesse sentido, o estudo de Cury (2005) se aproxima da presente pesquisa por apresentar os modelos de comunicação utilizados pelos museus.

Além desses dados, dentre os documentos publicados pelo Ibram, foi possível encontrarmos referência direta à comunicação organizacional em apenas um documento: “Subsídios para a elaboração de planos museológicos”, de 2016. Nesse documento, a noção de comunicação organizacional é apresentada como possibilidade de diálogo entre a instituição, seus públicos e a sociedade e “vista sob a ótica da interdisciplinaridade, com a junção de diversas áreas que formam o composto da comunicação organizacional, esta tem um caráter estratégico, já que reúne as abordagens necessárias à criação da identidade e à consolidação da imagem institucional” (IBRAM, 2016).

## Apêndice B - Roteiro de perguntas para as entrevistas

### A – Núcleo temático 1 – Comunicação e museus

1. Há quanto tempo você trabalha no museu no qual está empregado atualmente?
2. Qual(is) atividade(s) você exerce atualmente no referido museu?
3. Você já ocupou outros cargos ou funções neste mesmo museu?
4. Para você, qual(is) a(s) função(ões) de um museu?
5. O que você compreende por comunicação quando pensamos em museus?
6. Qual a importância da comunicação para os museus, na sua opinião?
7. O museu onde você trabalha possui algum documento que oriente questões relacionadas à comunicação, como Plano Museológico ou Regimento Interno?

(CASO A RESPOSTA PARA A QUESTÃO 07 SEJA ‘SIM’, FAZER A PERGUNTA 7.1. SE A RESPOSTA FOR NÃO, PASSAR PARA A QUESTÃO 8.)

7.1 Você sabe o que o documento estabelece em termos de comunicação para o museu?

8. Quais recursos ou meios o museu onde você trabalha emprega para se comunicar com os diferentes públicos?

### B – Núcleo temático 2 – Comunicação organizacional e museus

1. Em relação aos museus, o que você percebe como comunicacional – qualquer comunicação?
2. Quais objetivos você atribui à comunicação de museus?
3. Quais resultados você espera da comunicação de museus?
4. O que você entende por público do museu?
5. Quais os públicos mais relevantes para o museu onde você trabalha?
6. Como os diferentes públicos participam dos processos do museu?

(CASO A RESPOSTA NÃO CONTEMPLE DIFERENTES PÚBLICOS, QUESTIONAR SOBRE: VISITANTES, FUNCIONÁRIOS, EXPOSITORES, ARTISTAS, INVESTIDORES ETC.)



7. O museu onde você trabalha leva em consideração as impressões ou repercussões (*feedback*) dos públicos em relação às exposições ou outras questões relativas ao museu? Você pode destacar alguns exemplos?
8. Os públicos podem contribuir ou apontar problemas relacionados ao museu? (CASO A RESPOSTA DA PERGUNTA 8 SEJA “SIM”, FAZER A PERGUNTA 8.1. SE A RESPOSTA FOR NÃO, PASSAR PARA A PERGUNTA 9)
  - 8.1. Quais públicos participam? Quais podem participar? Como podem participar? Sobre o que podem se manifestar?
9. Como o museu lida com a circulação de informações pelos diferentes públicos? As considerações dos públicos interferem nas ações do museu? Pode dar exemplos?
10. As manifestações dos diferentes públicos interferem nos processos comunicacionais do museu? Como?
11. As manifestações que os públicos realizam fora do ambiente do museu (seja o espaço físico ou ambiente virtual, como a página, por exemplo) são consideradas comunicação do museu? Por quê?
12. Vocês realizam algum tipo de pesquisa de públicos e/ou de perfil de públicos?

CASO A RESPOSTA PARA A QUESTÃO 12 SEJA ‘SIM’, FAZER AS PERGUNTAS 12.1 E 12.2. SE A RESPOSTA FOR NÃO, PASSAR PARA O PRÓXIMO NÚCLEO TEMÁTICO)

12.1. Qual(is) pesquisa(s) vocês realizam? Com qual periodicidade?

12.2. De que forma a pesquisa contribui para as atividades do museu e para a comunicação desenvolvida? Pode dar exemplos?

### C – Núcleo temático 3 – Práticas de comunicação organizacional em museus

1. Você poderia descrever o que o museu realiza em termos de comunicação?
2. Existe algum responsável pela comunicação do museu em que você trabalha? (CASO A RESPOSTA PARA A QUESTÃO 2 SEJA ‘SIM’, FAZER AS PERGUNTAS 2.1, 2.2, 2.3 E 2.4. SE A RESPOSTA FOR NÃO, PASSAR PARA A PERGUNTA 3)
  - 2.1. De quem é essa responsabilidade? Por quê?
  - 2.2. Qual é a formação dessa pessoa (ou dessas pessoas)?

- 2.3. Sobre qual comunicação, exatamente, é responsável?
- 2.4. Você identifica processos de comunicação que não são de responsabilidade dessa pessoa (ou dessas pessoas)? Se sim, quais?
3. As atividades relacionadas à comunicação são todas realizadas pelo próprio museu ou são terceirizadas? Por quê?
4. Quantas pessoas estão diretamente envolvidas com a comunicação do museu? E indiretamente? Pode explicar?
5. Além dos processos planejados de comunicação, existem outros processos de comunicação no museu em que você trabalha?

CASO A RESPOSTA PARA A QUESTÃO 5 SEJA 'SIM', FAZER AS PERGUNTAS 5.1, 5.2 E 5.3. SE A RESPOSTA FOR NÃO, PASSAR PARA A PERGUNTA 6)

- 5.1. Quais são esses processos? Pode descrever?
- 5.2. Como vocês lidam com esses processos?
- 5.3. Esses processos interferem nos processos de gestão e de comunicação que foram planejados? Explique.
6. Você quer acrescentar algo em relação à comunicação do museu em que trabalha e que não foi contemplado por esta entrevista?

## Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar do estudo “**Comunicação Organizacional de Museus em Porto Alegre**”, desenvolvida por **Nicole Sberse Morás**, discente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, **sob orientação do Professor Dr. Rudimar Baldissera**.

O objetivo central do estudo é compreender, sob a perspectiva da comunicação organizacional, as concepções sobre comunicação de museus localizados em Porto Alegre. A pertinência deste estudo decorre do fato de que problematizar a comunicação de museus pode contribuir para a reflexão e as práticas realizadas por essas organizações, especialmente a partir de estudos científicos com embasamento teórico e empírico.

O convite para a sua participação se deve ao seu vínculo profissional com um dos museus selecionados para esta pesquisa e sua contribuição ao presente estudo é de suma importância, especialmente para que se atinja o objetivo central acima exposto. **Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento, sem penalização alguma.** Ressalta-se que serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Os procedimentos envolvidos em sua participação são os seguintes: será realizada uma entrevista em local e data previamente combinados. A entrevista será guiada por um questionário, composto por três blocos de questões abertas. Assim, o participante terá liberdade para respondê-las a partir de suas impressões pessoais e discorrer livremente sobre as questões propostas pelo pesquisador, sem qualquer imposição. As questões envolvem suas percepções sobre comunicação, comunicação organizacional e suas relações. O questionário é utilizado com o intuito de padronizar as questões que serão respondidas por todos os participantes para que seja possível categorizar as respostas. Porém, outras questões podem surgir no decorrer da entrevista, caso seja necessário esclarecer algum tópico mencionado pelo participante.

As entrevistas serão gravadas com um gravador de voz para facilitar o arquivamento das informações, e posterior transcrição que será utilizada exclusivamente com finalidade de pesquisa. As gravações serão transcritas e, assim guardadas, para acesso exclusivo aos pesquisadores envolvidos no estudo. As gravações serão destruídas após o término desta pesquisa.

Como possíveis desconfortos associados à pesquisa, o participante pode sentir-se constrangido por expor sua opinião acerca do tema em estudo, cansado ou ter lembranças de experiências e situações vividas desconfortantes. Por tais motivos, caso

se sinta desconfortável, você poderá interromper a sua participação a qualquer momento.

Pela sua participação, não são esperados benefícios diretos e imediatos a você e/ou para a organização que representa, mas se espera que os resultados desta pesquisa contribuam para um maior conhecimento a respeito do assunto. Você não terá nenhum custo com relação aos procedimentos envolvidos.

Os dados coletados durante a pesquisa serão sempre tratados confidencialmente. Os resultados serão apresentados de forma conjunta, sem a identificação dos participantes, ou seja, o seu nome não aparecerá na publicação dos resultados.

Caso você tenha dúvidas, poderá entrar em contato com os pesquisadores Prof. Dr. Rudimar Baldissera e Nicole Sberse Morás, no telefone (51) 3748.6656, pelo e-mail [nicolemoras@gmail.com](mailto:nicolemoras@gmail.com) ou pelo e-mail [rudimar.baldissera@ufrgs.br](mailto:rudimar.baldissera@ufrgs.br). Caso seja necessário, você também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul através do fone: (51) 3308-3738 ou no endereço: Rua Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 - Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro, em Porto Alegre/RS, CEP: 90040-060.

Este Termo é assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

**Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.**

**Nome do participante:** \_\_\_\_\_

Assinatura do participante da pesquisa: \_\_\_\_\_

**Nome do pesquisador que aplicou o Termo de Consentimento:**

\_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador que aplicou o Termo de Consentimento:

\_\_\_\_\_

**Local:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**Apêndice D – Quadro de museus localizados em Porto Alegre gerada pela plataforma Museusbr**

<b>Número</b>	<b>Nome do Museu</b>	<b>Temática</b>
01	Acervo Cultural do Hospital Moinhos de Vento	Artes, Arquitetura e Linguística
02	Associação da Imagem e do Som de Porto Alegre	Comunicação e Transporte
03	Casa de Cultura Mário Quintana	Artes, Arquitetura e Linguística
04	Centro Cultural Palacinho - Fototeca do Rio Grande do Sul	Artes, Arquitetura e Linguística
05	Espaço Cultural Correios	Artes, Arquitetura e Linguística
06	Espaço Grupo RBS	Artes, Arquitetura e Linguística
07	Espaço Memória Amarílio Vieira de Macedo	Histórico
08	Fundação Iberê Camargo	Artes, Arquitetura e Linguística
09	Fundação Parque Histórico Marechal Manoel Luis Osório	Histórico
10	Igreja das Dores – Porto Alegre	Artes, Arquitetura e Linguística
11	Instituto Cultural Museu Brasileiro do Golfe	Educação, Esporte e Lazer
12	Instituto Histórico e Geográfico do Rio Grande do Sul	Histórico
13	Jardim Botânico da Fundação Zoobotânica do Rio Grande do Sul	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
14	Memória das Telecomunicações	Comunicação e Transporte
15	Memória Ipiranga	Histórico
16	Memorial Acemista – ACM	Histórico
17	Memorial da Câmara Municipal de Porto Alegre	Histórico
18	Memorial da Imigração e Cultura Japonesa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Histórico
19	Memorial da Justiça do Trabalho no Rio Grande do Sul	Histórico
20	Memorial da Justiça Eleitoral Gaúcha	Histórico
21	Memorial da Justiça Federal do Rio Grande do Sul	Histórico
22	Memorial da Sociedade Ginástica de Porto Alegre – SOGIPA	Histórico
23	Memorial do Deutscher Hilfsverein ao Colégio Farroupilha	Histórico
24	Memorial do Judiciário do Rio Grande do	Histórico

	Sul	
25	Memorial do Legislativo do Rio Grande do Sul	Histórico
26	Memorial do Mercado	Histórico
27	Memorial do Ministério Público do Rio Grande do Sul	Histórico
28	Memorial do Rio Grande do Sul	Histórico
29	Memorial Feminino da Academia Literária	Histórico
30	Memorial São Francisco	Histórico
31	Memorial Serpro - Regional Porto Alegre	Histórico
32	Memorial TCE – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul	Histórico
33	Museu Açoriano Sul - Rio Grandense	Antropologia e Arqueologia
34	Museu Anchieta de Ciências Naturais	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
35	Museu Antropológico do Rio Grande do Sul	Antropologia e Arqueologia
36	Museu Banrisul	Histórico
37	Museu Comunitário da Lomba do Pinheiro/Memorial da Família Remião	Histórico
38	Museu da Brigada Militar	Histórico
39	Museu da Eletricidade do Rio Grande do Sul	Histórico
40	Museu da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Histórico
41	Museu da VARIG	Histórico
42	Museu de Arte Contemporânea do Rio Grande do Sul	Artes, Arquitetura e Linguística
43	Museu de Arte do Rio Grande do Sul Ado Malagoli	Artes, Arquitetura e Linguística
44	Museu de Ciências do Colégio Americano	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
45	Museu de Ciências e Tecnologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
46	Museu de Ciências Naturais da Fundação Zoobotânica do RS	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
47	Museu de Comunicação Social Hipólito José da Costa	Comunicação e Transporte
48	Museu de Geologia	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
49	Museu de História da Medicina do Rio Grande do Sul	Histórico
50	Museu de Mineralogia e Petrologia Luiz Englert	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
51	Museu de Paleontologia Irajá Damiani Pinto	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
52	Museu de Porto Alegre Joaquim Felizardo	Histórico

53	Museu de Topografia Professor Laureano Ibrahim Chaffe	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
54	Museu Didático Doutor José Faibes Lubianca - Academia de Polícia Civil	Histórico
55	Museu do Grêmio Hermínio Bittencourt	Histórico
56	Museu do Instituto de Previdência do Rio Grande do Sul	Histórico
57	Museu do Motor	Comunicação e Transporte
58	Museu do Observatório Astronômico da Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
59	Museu do Rádio	Meios de Comunicação e Transporte
60	Museu do Seguro do Rio Grande do Sul	Histórico
61	Museu do Som Regional	Comunicação e Transporte
62	Museu do Sport Club Internacional – Ruy Tedesco	Histórico
63	Museu do Trabalho	Artes, Arquitetura e Linguística
64	Museu Irmão Joaquim Francisco do Livramento	Histórico
65	Museu Itinerante Memória Carris	Histórico
66	Museu Julio de Castilhos	Histórico
67	Museu Metodista de Educação Bispo Isac Aço	Histórico
68	Museu Militar do Comando Militar do Sul	Histórico
69	Museu Nacional das Migrações Judaicas	Antropologia e Arqueologia
70	Museu Previdenciário Flores da Cunha	Histórico
71	Museu Universitário de Arqueologia e Etnografia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Antropologia e Arqueologia
72	Museu Virtual Memória da Propaganda	Comunicação e Transporte
73	Pinacoteca Aldo Locatelli	Artes, Arquitetura e Linguística
74	Pinacoteca Barão de Santo Ângelo	Artes, Arquitetura e Linguística
75	Pinacoteca Ruben Berta	Artes, Arquitetura e Linguística
76	Planetário Professor José Baptista Pereira	Ciências Exatas, da Terra, Biológicas e da saúde
77	Santander Cultural	Artes, Arquitetura e Linguística
78	Wonderland - Museu de Miniatura	Artes, Arquitetura e Linguística

Fonte: Elaborado pela autora com base na plataforma Museusr