



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

MNAz 2.0

Uma proposta estratégica para a reestruturação do *website* do Museu Nacional do Azulejo

Inês Fernandes Camilo

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES
PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Margarida Carvalho

Escola Superior de Comunicação Social – IPL

Coorientadora:

Professora Doutora Sandra Pereira

Escola Superior de Comunicação Social – IPL

Outubro de 2018

Declaração Antiplágio

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 23 de outubro de 2018

Inês Camilo

Índice

Índice de tabelas	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract	viii
Lista de abreviaturas.....	ix
Introdução.....	1
Capítulo I – Os Museus	5
1. Conceito de museu	5
2. Como surgem os museus? Uma breve história museológica	8
2.1. História do museu em Portugal.....	13
3. O papel do museu na sociedade	17
3.1. O papel do museu na sociedade de hoje	20
Capítulo II – A Comunicação nos Museus.....	23
1. As Relações Públicas nos museus	23
1.1. O processo de Relações Públicas em quatro etapas.....	28
2. Ferramentas de comunicação	30
2.1. Meios impressos.....	30
2.2. Eventos.....	31
2.3. Meios audiovisuais.....	32
2.4. Ferramentas de <i>media relations</i>	32
3. A comunicação digital nos museus	33
3.1. O património cultural no mundo digital.....	35
4. Ferramentas de comunicação digital	37
4.1. Os <i>websites</i> dos museus	37
4.2. Salas de imprensa <i>online</i>	39
4.3. <i>Newsletters</i>	40
4.4. As redes sociais dos museus	40
Capítulo III – Metodologias	43
1. Revisão de literatura.....	43
2. Entrevistas	44
3. Modelo do plano de comunicação.....	44
4. Análise das ferramentas de comunicação.....	45
5. Análise documental	45

6.	Análise da concorrência	46
7.	Análise SWOT	46
8.	Análise PEST	46
9.	Análise de <i>stakeholders</i>	47
Capítulo IV – Plano de comunicação		48
1.	Investigação.....	48
1.1.	Caracterização do Museu Nacional do Azulejo.....	48
1.2.	Análise da comunicação no Museu Nacional do Azulejo.....	58
1.3.	Análise da concorrência	64
1.4.	Mapeamento e análise de <i>stakeholders</i>	65
1.5.	Análise SWOT do MNAz.....	68
1.6.	Análise PEST do contexto museológico em Portugal	74
1.7.	Conclusões de investigação	75
1.8.	Problema/Oportunidade	76
2.	Planeamento	78
2.1.	Meta	78
2.2.	Posicionamento	78
2.3.	Estratégia.....	78
2.4.	Mensagens de comunicação.....	79
2.5.	Públicos.....	79
2.6.	Objetivos por público.....	85
3.	Implementação	87
3.1.	Reestruturação do <i>website</i>	87
3.2.	Divulgação do <i>website</i> junto dos públicos.....	110
3.3.	Calendarização	112
4.	Avaliação.....	113
4.1.	Orçamentação	117
Conclusão e Viabilidade do Projeto		122
Bibliografia.....		125
APÊNDICES		146
ANEXOS.....		193

Índice de tabelas

Tabela 1 – Descrição das diferentes áreas do website do MNAz.	60
Tabela 2 – Tabela comparativa das diferentes ferramentas de comunicação digital do MNAz. ..	63
Tabela 3 – Mensagens de comunicação por eixo estratégico.....	79
Tabela 4 – Universo dos públicos-alvo do plano de comunicação.	80
Tabela 5 – Proposta de novo mapa do sítio do website do MNAz.	88
Tabela 6 – Datas e respetivas legendas do slideshow sobre a História do MNAz.....	90
Tabela 7 – Departamentos e respetivos textos que deverão ser incluídos na página “Estrutura”.	91
Tabela 8 – Informação sobre os prémios atribuídos ao MNAz que deverá ser incluída na página “Prémios”.	93
Tabela 9 – Informações de pré-visita que deverão ser incluídas na página “Horários e bilheteira”.	94
Tabela 10 – Informação sobre os transportes que deverá ser incluída na página “Como chegar”.	96
Tabela 11 – Informação sobre os espaços musealizados que deverá ser incluída na visita virtual.	97
Tabela 12 – Textos de apresentação dos serviços da página “Serviço Educativo”.....	101
Tabela 13 – Mecenas e respetiva informação sobre os projetos apoiados que deverá ser incluída na página “Mecenas”.....	103
Tabela 14 – Calendarização das ações do plano de comunicação.	112
Tabela 15 – Avaliação por objetivos do plano de comunicação.	113
Tabela 16 – Orçamentação do plano de comunicação por ação.	118
Tabela 17 – Preço médio de tradução do website.	118
Tabela 18 – Preço médio de desenvolvimento de um website.....	119

Agradecimentos

“A vida não é a que cada um viveu, mas a que recorda e como a recorda para contá-la.”

Gabriel García Márquez

In *Viver para Contá-la*

Um ano depois de ter iniciado este projeto, olho para trás e aquilo que escolho recordar não são as dificuldades, nem os momentos de desespero, mas as pessoas que me ajudaram a ultrapassar os problemas e os momentos difíceis.

Em primeiro lugar, devo um grande agradecimento às minhas orientadoras, a professora Margarida e a professora Sandra, por terem aceite acompanhar-me sem hesitações e por todo o apoio, mesmo quando estive perdida. Obrigada por terem exigido o melhor de mim e por terem feito de tudo para que este projeto ficasse o mais perto possível da perfeição.

Um obrigada muito especial à Constança Lima, responsável de comunicação do MNAz, por ter aceite receber-me tão prontamente e pelos mais de quarenta *e-mails* trocados. A sua ajuda foi preciosa e atrevo-me até a dizer que esta tese não existiria sem si.

Ao Sr. João Monteiro, curador do Museu, pela entrevista e pelas informações que disponibilizou. Não podia deixar de agradecer a todos os outros membros da equipa do MNAz que me ajudaram: o Sr. José Manuel Lobato de Sousa, a D.^a Angélica Cabral e a D.^a Dora Fernandes. Muito obrigada a esta grande equipa que recebe tão bem os alunos que a procuram. Parabéns!

Agradeço também aos Amigos do MNAz, que responderam tão prontamente às minhas questões. A todas as pessoas que tiraram algum tempo para me ajudar e responderam aos meus *e-mails*: o Sr. Paulo Gomes (Blue Line), o Sr. Jorge Bessa (Hashtag), o Sr. Vítor Costa (Global Pixel), o Sr. Luís Magalhães (Onvision), o Sr. Carlos Porfírio (Fidelizarte), a D.^a Camila Silva (Jellycode), a D.^a Rosa Almeida (CS Traduções), o Sr. Eugénio Rodrigues (AP | PORTUGAL), a D.^a Ana Silva (Multilingual Europe), o Sr. João Pires (SPS Traduções), a D.^a Sandra Morgado (Onoma) e o Sr. Carlos Pinto Pedro (MediaMonitor).

Com o maior dos carinhos, agradeço aos meus pais, que sempre me ensinaram o dar o litro, mas ao meu ritmo, o que me permitiu sobreviver a este último ano. Obrigada pelo apoio e por tudo o que me proporcionaram que permitiu que eu chegasse até aqui. E obrigada pelo amor e respeito pela cultura que sempre me incutiram e pelas dezenas de museus que já visitámos.

À chata da Sofia, a minha querida irmã, que pode fazer muitas perguntas e muita pressão, mas a sua ajuda na revisão e nas dúvidas foi incrível. E ao Miguel, que é o oposto e alinha nas minhas maluqueiras, e consegui fazer-me descontrair no meu desespero. Obrigada aos dois pelas ajudas épicas que melhoraram que este trabalho.

Obrigada, Avó, pela companhia em casa e por todos os “Ainda estás a estudar? Que chatice...” e pelos lembretes para eu ir lanchar.

À Kiara e ao Floki, que de vez em quando gostavam de passear por cima do teclado e me fizeram andar a pescar caracteres aleatórios. Obrigada pelos ronrons de apoio.

E agora aos amigos, que nem sei por onde começar... Às meninas escsianas, que estiveram neste barco comigo. Obrigada Cristina, Juliana, Magda e Neusa por partilharem comigo este caminho; pelas revisões mútuas; pelas dúvidas ao telefone, no Messenger, no WhatsApp; pelos desesperos partilhados e pelo sentimento de conquista de cada uma. Cada uma delas sabe a importância que teve e que eu nem me atrevo a descrever.

Às meninas da Tólica, que estão num barco diferente, mas também sabem o que é passar por isto. Obrigada Alexandra e Stephanie pelas dúvidas e trocas de ideias e pelos disparates imensos que me fizeram rir quando mais precisava. Força, meninas!

À Inês (que também há de passar por isto) e à Madalena (que está agora a começar), a quem agradeço só pela amizade de uma vida e isso vale por tudo.

À Naíde, pela disponibilidade imediata em ajudar e por todos os conselhos. Muito obrigada pela ajuda preciosa que me permitiu respirar um bocadinho melhor no meio da falta de ar.

À Inês. Obrigada pela tabela das bolinhas.

Ao Rafael, sempre preocupado e que não para de perguntar quando é a defesa.

Ao David, com toda a sua vontade de ler a minha tese, pela sua fé inabalável na minha capacidade de escrita.

Por fim, ao Diogo, que partilha comigo um outro barco, mas que chegou a agarrar nos remos deste. Obrigada pela paciência, pelos momentos de desabafo e pelas palavras de reconforto; por toda a ajuda na parte mais técnica e pelas revisões. Obrigada por acreditares em mim e no meu trabalho. As palavras não chegam, mas se o que escrevo tem um bocadinho de mim, esta tese também tem um bocadinho de ti.

Resumo

A competitividade do setor cultural e de entretenimento torna necessário que os museus consigam atrair e manter os seus públicos. Desta forma, o presente trabalho de projeto tem como objetivo estudar a comunicação nos museus portugueses, principalmente do ponto de vista das Relações Públicas. Como tal, a revisão de literatura pretendeu compreender conceitos museológicos e descrever brevemente a História dos museus, bem como entender de que forma é exercida a atividade de Relações Públicas nestas instituições. Foi utilizado o modelo cíclico em quatro etapas para desenvolver um plano de comunicação para o Museu Nacional do Azulejo, focado na comunicação digital, propondo-se uma reestruturação do *website* e ações de divulgação da nova ferramenta, com o objetivo de promover um maior diálogo entre o Museu e o público. Apesar dos escassos recursos monetários do Museu, tentou criar-se um projeto adequado à realidade da organização. Embora possam existir algumas dificuldades na execução do plano de comunicação, este estudo contribui para o enriquecimento da literatura sobre as Relações Públicas nos museus, podendo constituir também um ponto de partida para a criação de outros planos de comunicação no setor museológico.

Palavras-chave: Comunicação nos museus, Relações Públicas, Plano de comunicação, Museu Nacional do Azulejo, Comunicação digital.

Abstract

The competitiveness of the cultural and entertainment sector makes it necessary for museums to be able to attract and maintain their publics. In this way, the present project aims to study communication in portuguese museums, mainly from the point of view of Public Relations. As such, the literature review intended to understand museum concepts and briefly describe the History of museums, as well as to understand how Public Relations are practiced in these institutions. The cyclic model in four steps was used to develop a communication plan for the Museu Nacional do Azulejo, focused on digital communication, proposing a restructuring of the website and tactics to disseminate the new tool, aiming to promote a greater dialogue between the Museum and the public. Despite the scarce monetary resources of the Museum, a project suitable to the reality of the organization was created. While there may be some difficulties in implementing the communication plan, this study contributes to the enrichment of literature on Public Relations in museums and may also be a starting point for the creation of other plans of communication in the museum sector.

Key words: Communication in museums, Public Relations, Communication plan, Museu Nacional do Azulejo, Digital communication.

Lista de abreviaturas

- APOM – Associação Portuguesa de Museologia
- ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
- CIPR – *Chartered Institute of Public Relations*
- DGPC – Direção-Geral do Património Cultural
- EACEA – Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura
- ERIHS – European Research Infrastructure for Heritage Science
- ESCS – Escola Superior de Comunicação Social
- FAQ's – Frequently Asked Questions
- FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
- ICOM – *The International Council of Museums*
- ICOMOS – *International Council on Monuments and Sites*
- IMC – Instituto dos Museus e da Conservação
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- IPM – Instituto Português de Museus
- IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
- LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil
- MNAA – Museu Nacional de Arte Antiga
- MNAz – Museu Nacional do Azulejo
- NAV – Núcleo Audiovisual
- PEST – Político-legal, Económica, Social, Tecnológica
- PRSA – *Public Relations Society of America*
- RNAAT – Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística
- RSS – *Really Simple Syndication*
- RTP – Rádio e Televisão de Portugal
- SEDEC – Comissão de Política Social, Educação, Emprego, Investigação e Cultura
- SIC – Sociedade Independente de Comunicação
- SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
- TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
- UE – União Europeia
- UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

Introdução

Os museus consagraram-se na Europa durante o Iluminismo, fruto de coleções privadas. No início, eram instituições elitistas e meramente expositivas (Bautista, 2009, p. 13). Já no século XIX, adotaram uma função educativa, abrindo-se às classes mais desfavorecidas, e começaram a adaptar a sua comunicação ao tipo de coleção do museu, embora continuassem a privilegiar as elites e a sua comunicação ainda fosse unilateral (Roque, 2013, p. 5-6). Por seu lado, na década de 1920, os artistas desenvolveram trabalhos colaborativos, e, nas décadas de 1960 e 1970, consagraram-se as exposições participativas, nas quais o público era convidado a interagir com os autores ou as obras, começando, assim, a criar-se um diálogo entre o museu e o público (Frieling, 2008, pp. 38-39). Nos anos 80, a nova museologia permitiu que os museus se aproximassem das suas comunidades e tornou estas instituições mais relevantes para a sociedade (Bautista, 2014, p. 2; McCall & Gray, 2014, p. 19). Por seu lado, a Internet trouxe várias mudanças para os museus, com a expansão de uma cultura participativa e o surgimento de um público mais ativo e criador de conteúdos (Jenkins & Bertozzi, 2008, p. 148). Possibilitou ainda a criação de um maior diálogo com o público e, conseqüentemente, a aceitação da sua opinião (Carvalho, 2016)¹.

Em suma, desde o século XVIII, os museus desenvolveram-se, sendo marcados, durante o século XIX, por uma abordagem essencialmente expositiva e informativa. Finalmente, no decurso do século XX, os museus começaram a incorporar práticas colaborativas e participativas. Assim, entende-se que, nos dias de hoje, estas instituições devem cumprir as funções de “a) Estudo e investigação; b) Incorporação; c) Inventário e documentação; d) Conservação; e) Segurança; f) Interpretação e exposição; g) Educação” (Lei nº 47/2004, art. 7º) e também funções sociais de preservação da memória e de debate social, por exemplo.

O ambiente altamente competitivo da área do lazer leva a que seja necessário que os museus saibam atrair novos públicos e conservar os atuais. Neste sentido, devem saber utilizar a comunicação para otimizar as suas funções. No entanto, verifica-se que os baixos orçamentos para a comunicação, a ausência de profissionais especializados na área e a limitação dos públicos aos visitantes não permitem que se usufrua de todas as potencialidades da comunicação (Capriotti, 2013, pp. 108 e 286). Conseqüentemente, a comunicação dos museus é maioritariamente monológica, quer *offline*, quer *online*.

No que toca à comunicação digital, entende-se que grande parte dos museus não está a saber aproveitar as oportunidades de diálogo oferecidas pela Internet, uma vez que, por vezes, nem são

¹ Carvalho, A. (2016) Desafios à participação no campo dos museus e do património. *No Mundo dos Museus*, dezembro. [Internet] Disponível em <<http://nomundodosmuseus.hypotheses.org/7347>> [Consult. 14 de novembro 2017].

delineadas estratégias para a gestão do *website* ou das redes sociais (Humanes, 2013, p. 212). A Internet está a tornar-se cada vez mais importante na comunicação dos museus, pois permite que estes divulguem informação em tempo real e a nível global. As novas tecnologias mudaram também o modo como os públicos acedem à arte e, conseqüentemente, influenciaram o trabalho dos profissionais de comunicação que, agora, têm de lidar com projetos como o *Google Art & Culture* (Beresford & Fawkes, 2006, p. 613). Assim, as Relações Públicas têm de se adaptar a esta Era Digital e a um público mais ativo (Ibidem, 2006, p. 614), fatores cruciais para os museus na atualidade. Isto é corroborado pelo *European Communication Monitor 2017*, que apresenta a evolução digital, a *web* social e os públicos ativos como três dos mais importantes assuntos estratégicos, até 2020, com que os profissionais de comunicação têm de lidar (Zerfass et al., 2017, p. 54). A comunicação *online* é também vista como o instrumento/canal mais importante da comunicação estratégica, na Europa (Ibidem, 2017, p. 58). Do mesmo modo, este estudo demonstra que outro aspeto estratégico relevante até 2020 é conseguir comunicar com públicos mais vastos com recursos limitados (Ibidem, 2017, p. 54). Este fator é de extrema importância para os museus, visto que têm baixos orçamentos e necessitam de comunicar com públicos mais abrangentes, pois têm uma visão muito limitada dos seus *stakeholders* e precisam de a alargar (Capriotti, 2013, p. 100 e 111).

As Relações Públicas revelam-se, portanto, importantes para a criação de relações duradouras entre os museus e os seus públicos, uma vez que têm a capacidade de desenvolver estratégias que vão ao encontro das necessidades de cada uma destas instituições culturais. Contudo, para que tal aconteça, os profissionais de Relações Públicas devem possuir conhecimentos museológicos e sobre os canais promocionais deste nicho (Beresford & Fawkes, 2006, p. 604).

Para além disso, a pertinência deste estudo prende-se com o facto de existir pouca literatura académica sobre a comunicação nos museus, existindo apenas alguma do ponto de vista dos profissionais (Capriotti, 2013, pp. 102-103). Uma vez que a comunicação dos museus tem sido mais estudada a partir da perspetiva do marketing, esta lacuna verifica-se mais ao nível das Relações Públicas, que, nesta área, são normalmente reduzidas a uma dimensão tática (Ibidem, 2013, p. 103). Adicionalmente, a maioria dos museus não concede a devida importância à comunicação, existindo falta de profissionais formados nesta área ou até a inexistência de um departamento que se dedique exclusivamente a estas tarefas (Ibidem, 2013, p. 108), como foi possível compreender através da presente investigação.

Deste modo, o projeto que aqui se apresenta, de carácter qualitativo, pretende estudar a comunicação nos museus portugueses, centrando-se no Museu Nacional do Azulejo (MNAz), de modo a compreender, nos capítulos teóricos, como é entendida a comunicação nestas organizações e de que forma é exercida a atividade de Relações Públicas nas mesmas. Posteriormente,

utilizam-se esses conhecimentos para delinear um plano de comunicação viável e realista para o MNAz, mas que tenha a capacidade de contribuir para a melhoria da sua comunicação, mais especificamente do *website*. Isto deve-se ao facto de este se encontrar desatualizado e nem todas as suas funcionalidades trabalharem corretamente e de não oferecer espaços de diálogo com o público. Por isso, a meta deste projeto prende-se com a promoção de diálogo entre o MNAz e os públicos identificados para o plano de comunicação, de modo a aumentar o número de visitantes do *website*, a notoriedade do Museu e, conseqüentemente, captar novos visitantes portugueses. Assim, quer-se transmitir, através do *website*, a ideia de que o Museu consegue aliar a modernidade (presente em diversas funcionalidades desta ferramenta de comunicação) aos valores tradicionais (por a azulejaria ser uma arte tradicional portuguesa).

O capítulo I começa por abordar o conceito de museu, incluindo a definição de vários tipos de museu e outros conceitos relevantes, como património cultural, acervo, coleção e curador. Seguidamente, apresenta-se uma breve História dos museus, referindo-se o seu surgimento e desenvolvimento ao longo dos anos, e especifica-se a História dos museus em Portugal. Por fim, revela-se o contributo social dos museus, em particular na sociedade atual, que demonstra características específicas – constantes mudanças, globalização e cultura participativa.

O capítulo II explora as Relações Públicas aplicadas à área museológica, definindo o conceito de Relações Públicas e de comunicação nos museus. Expõe-se ainda a realidade da comunicação nestas organizações, com especial relevo para a comunicação digital. Neste capítulo, pode ainda encontrar-se uma descrição do processo de Relações Públicas em quatro etapas, de acordo com a visão de Cutlip, Center e Broom, e uma breve apresentação de ferramentas de comunicação *on* e *offline*.

O capítulo III é dedicado às metodologias, explicando-se o método utilizado no presente estudo, bem como as técnicas aplicadas ao mesmo. Assim sendo, optou-se pelo método qualitativo, realizando-se duas entrevistas semiestruturadas, uma análise às ferramentas de comunicação do MNAz, uma análise documental, uma análise da concorrência do Museu, uma análise SWOT e uma PEST e uma análise de *stakeholders*.

O capítulo IV consiste na proposta de um plano de comunicação para o MNAz. Inicialmente, apresenta-se a investigação, que se focou na caracterização desta organização e na análise da sua comunicação, realizando-se também uma análise da concorrência, um mapeamento e análise de *stakeholders*, uma análise SWOT do Museu e uma análise PEST do contexto museológico português. Ainda nesta fase, define-se o problema/oportunidade do plano de comunicação. De seguida, desenvolvem-se a meta, posicionamento, estratégia, mensagens de comunicação, públicos e objetivos por público do projeto, o que constitui a etapa de planeamento. Na fase da implementação, propõem-se as ações, destacando-se essencialmente a reestruturação do *website*

do MNAz (foco do presente estudo), e apresenta-se a calendarização. Finalmente, expõe-se a avaliação e a orçamentação do plano de comunicação.

Relativamente à atualidade do estudo, esta prende-se com o crescimento das audiências dos museus no século XXI, sendo que em 2017 houve um aumento de 59,6% no número de visitantes dos museus portugueses, comparativamente a 2012, segundo dados da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) (Direção-Geral do Património Cultural, 2017)². De acordo com a mesma, o número de visitantes estrangeiros em 2016 foi superior ao número de visitantes nacionais (Direção-Geral do Património Cultural, 2016a)³. Por isso, é necessário divulgar estes museus ao público português e criar um maior interesse pelos seus bens e atividades, apesar de este setor estar em crescimento.

Quanto às motivações pessoais, desde muito cedo que a mestranda se interessa por objetos culturais, desde literatura a música ou pintura. De igual modo, os museus sempre foram uma parte com grande relevo na sua vida, quer em Portugal, quer em viagens ao estrangeiro, e independentemente do tipo de museu. Ou seja, possui gostos ecléticos relativamente a estas instituições, visitando museus de arte, de história natural, de ciência, religiosos, entre outros. Como tal, fez todo o sentido realizar um trabalho de projeto relacionado com museus, não só devido a este interesse tão presente na autora, mas também por esta verificar que, muitas vezes, estas organizações culturais não têm o devido apreço ou relevância na sociedade.

Com este estudo, pretende-se ajudar a solucionar um problema de comunicação – a fraca expressão da comunicação nos museus, especialmente no MNAz. Assim, será necessário fortalecer o papel das Relações Públicas nesta organização e demonstrar a sua importância, de modo a que se possa propor um plano de comunicação eficaz que colmate as lacunas comunicacionais do Museu. Será também importante alargar a conceção de públicos dos museus, uma vez que, na maioria dos casos, estes os limitam aos visitantes.

² Direção-Geral do Património Cultural (2017) Ano 2017. Monumentos e Museus DGPC. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/museus_e_monumentos/estatisticas1/ev2017.pdf> [Consult. 17 de novembro 2017].

³ Direção-Geral do Património Cultural (2016a) Estatísticas de Visitantes 2016 – Monumentos, Museus e Palácios da DGPC. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/museus_e_monumentos/estatisticas1/ev2016relatoriobreve.pdf> [Consult. 17 de novembro 2017].

Capítulo I – Os Museus

1. Conceito de museu

De acordo com o ICOM (*The International Council of Museums*) Portugal (2015)⁴, um museu é “uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite”. A Lei Quadro dos Museus Portugueses aprofunda o conceito, definindo museu como “uma instituição de carácter [*sic*] permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objectivos [*sic*] científicos, educativos e lúdicos; b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade” (Lei nº 47/2004, art. 3º, nº 1). A lei portuguesa considera como museu “as instituições, com diferentes designações, que apresentem as características e cumpram as funções museológicas previstas na presente lei para o museu, ainda que o respectivo [*sic*] acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico” (Lei nº 47/2004, art. 3º, nº 2). Quanto às suas funções, a lei determina-as: “a) Estudo e investigação; b) Incorporação; c) Inventário e documentação; d) Conservação; e) Segurança; f) Interpretação e exposição; g) Educação” (Lei nº 47/2004, art. 7º).

Estas duas definições incluem o conceito de património cultural, que consiste na “coleção de arquivos e memórias relacionados com um povo, uma nação, um país ou uma comunidade” (Andrade, 2017, p. 358). De acordo com a UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) (s.d.a)⁵, pode ser constituído por pinturas, esculturas, manuscritos, monumentos, locais arqueológicos, ruínas, tradições orais, artes performativas, entre outros. Por seu lado, o acervo é o “conjunto de bens culturais que constituem o património do museu” e a coleção é o “conjunto de bens culturais da mesma natureza que fazem parte do acervo do museu” (Instituto Nacional de Estatística, 2016, p. 259-260). Por fim, o curador é um membro do museu que é “especialista num campo de estudo específico e que fornece informação, investiga e orienta

⁴ ICOM Portugal (2015) Definições. *ICOM Portugal*, março. [Internet] Disponível em <<http://icomportugal.org/recursos/definicoes/>> [Consult. 15 de novembro 2017].

⁵ UNESCO (s.d.a) What is meant by “cultural heritage”?. *UNESCO*. Disponível em <<http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/illicit-trafficking-of-cultural-property/unesco-database-of-national-cultural-heritage-laws/frequently-asked-questions/definition-of-the-cultural-heritage/>> [Consult. 15 de novembro 2017].

a manutenção, uso e destaque das coleções” (Edson & Dean, 1996, p. 290). É pertinente fazer a distinção entre museu e coleção, pois, como Moreira (1989, p. 31-32) afirma, “uma coleção [*sic*] de objectos [*sic*] não é um museu”, pois “[c]ontrariamente à coleção [*sic*] particular que, na maior parte dos casos, se dispersa depois da morte daquele que a tinha constituído, o museu sobrevive aos seus fundadores”. A autora faz, assim, sobressair o carácter permanente do museu e a efemeridade das coleções particulares.

Os museus podem ser distinguidos por tipos de coleção, podendo ser museus de arte, de arqueologia, de História, de ciências naturais e de história natural, de ciências e técnica, de etnografia e antropologia, especializados, de território, mistos e pluridisciplinares, monumentos musealizados, jardins zoológicos e botânicos e aquários, reservas ou parques naturais e outros tipos não abrangidos por estas categorias (Abreu, 2013, p. 15-17). Andrade (2017, p. 359) acrescenta ainda, àqueles que considera os principais, os de ciências humanas, o ecomuseu e o museu virtual. Importa ainda definir estes dois últimos. O ecomuseu é uma “instituição museal que associa ao desenvolvimento de uma comunidade a conservação, a apresentação e a explicação de um património [*sic*] natural e cultural pertencente a esta mesma comunidade, representativo de um modo de vida e de trabalho, sobre um dado território, bem como a pesquisa que lhe é associada” (Desvallées & Mairesse, 2013, p. 66).

Relativamente ao museu virtual, é composto por uma coleção de objetos digitalizados, não se encontra num espaço físico e os seus objetos e informações podem ser propagados por todo o mundo (Schweibenz, 1998, p. 191). Andrade (2017, p. 357) acrescenta que este é um local no ciberespaço “onde os utilizadores podem desenvolver (...) novas culturas digitais, redes sociais digitais, jogos sociais e novas ciberliteracias”. Assim, a representação digital permite que a instituição se expanda para lá dos seus limites físicos, esbatendo as suas fronteiras. Segundo a UNESCO (2003)⁶, estes museus virtuais têm a potencialidade de expor o património cultural digital, que é composto pelos “recursos únicos de conhecimento e expressão humana”, incluindo os “recursos culturais, educacionais, científicos e administrativos” e as “informações técnica, legal, médica”, entre outras, “criadas digitalmente ou convertidas para o digital”. A organização determina ainda que os “materiais digitais incluem textos, bases de dados, imagem fixa e em movimento, áudio, gráficos, *software* e páginas *web*”, que devem ser protegidos e preservados para as gerações futuras (Ibidem, 2003).

Quanto ao tipo de tutela dos museus, esta pode ser pública ou privada. A tutela pública pode ser local, regional ou central e a privada prende-se com o seu detentor – empresas, associações, Igreja

⁶ UNESCO (2003) Charter on the Preservation of Digital Heritage. *UNESCO*, outubro. [Internet] Disponível em <http://portal.unesco.org/en/ev.phpURL_ID=17721&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html> [Consult. 15 de novembro 2017].

Católica, etc. (Abreu, 2013, p. 18; Neves, Santos, & Lima, 2013, p. 62). Grande parte dos museus de tutela pública vê as suas ações condicionadas pelas regras da administração pública.

Tanto o ICOM como a lei portuguesa referem-se aos museus apenas como instituições sem fins lucrativos. No entanto, os museus privados podem ter fins lucrativos e não deixam, por isso, de ser considerados museus (Desvallées & Mairesse, 2013, p. 65; Neves, Santos, & Lima, 2013, p. 62), uma vez que também têm como funções a conservação, exposição e educação. Pode, então, propor-se que o museu “designa um espaço físico público onde se guarda produtos da natureza ou da arte” (Moreira, 1989, p. 35).

Estas funções fazem dos museus um local de aprendizagem informal e contínua. De facto, Cabral, Fritzen e Leite (2010, p. 109) veem o museu como um espaço de educação, em que o contacto com as obras permite a construção de um diálogo com a “experiência, memória e imaginação” dos visitantes. Assim sendo, estas instituições procedem a um ensino informal sobre a cultura artística, ou seja, permitem uma aprendizagem que não segue normas, programas, horários, avaliações. Portanto, para além de serem “repositórios de diversidade cultural” e educação, também contribuem para o desenvolvimento pessoal de cada um (Brida, Meleddu & Pulina, 2012, p. 167). Por este motivo, podem também ser considerados esferas públicas, na medida em que refletem normas e valores sociais, permitem a formação e apresentação de opinião pública e encorajam a participação e o discurso dos seus públicos (Bautista, 2014, p. 13). Bennett (2009, p. 24) considera ainda que os museus são espaços sociais. Esta visão evidencia não só o facto de os museus serem locais propícios ao debate e discussão, mas também o papel social que lhes está inerente e que será explorado mais à frente.

Adicionalmente, são mediadores das normas e valores culturais, através do seu processo de curadoria que pode abranger a cultura popular⁷ e a cultura de elite^{8,9} e misturar diferentes períodos e estilos artísticos dentro do seu espaço, e abordam questões atuais relacionadas com a arte, de modo a criar discussão e debate sobre esses temas (Bautista, 2014, p. 224).

Abreu (2013, p. I) define ainda museu como “uma instituição aberta ao público” que está em permanente construção e na qual existe uma intenção de comunicação em todo o processo museológico. Também a Declaração de Caracas (1999, p. 251) considera que o museu é um meio

⁷ A cultura popular surgiu com a industrialização e a urbanização (Storey, 2002, p. 30) e é definida por Jenkins (2006, p. 331) como os “materiais culturais que têm sido apropriados e integrados no quotidiano dos seus consumidores”, como por exemplo as caricaturas, a banda desenhada, os *graffiti* ou até a publicidade (Varnedoe & Gopnik, 1990, p. 16). Esta cultura ajuda os jovens a aproximarem-se da arte, pois motiva-os a “pesquisar, ler, escrever, aprender e criar” (Jenkins & Bertozzi, 2008, p. 149).

⁸ NT: o termo original utilizado pela autora é “high culture”.

⁹ A cultura de elite limita-se às belas artes (Martins & Sérvio, 2012, p. 135), incluindo a música, a dança e as artes visuais. É universal, pauta-se pela inovação, progresso e vanguarda e valoriza a liberdade e os estilos próprios dos artistas, através dos quais estes se expressam (Ibidem, 2012, p. 135). O consumo desta cultura é individual e meramente contemplativo (Ibidem, 2012, p. 136-137).

de comunicação que não só é fonte de informação, como transmite mensagens através das suas exposições, “produzindo discursos sobre a cultura, a vida e a natureza”. Permite, assim, que os visitantes aprendam e criem significados através dos seus objetos, como é defendido por Roque (2012, p. 215). Por seu lado, esta autora aceita que o museu é emissor de um discurso e um mediador entre a obra e o público. Estas visões vêm corroborar a afirmação de Hooper-Greenhill (2000, p. 12) de que o museu é um comunicador.

De acordo com a UNESCO (s.d.b)¹⁰, existem cerca de 55 mil museus em todo o mundo. Segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), em 2016, existiam 405 museus em Portugal¹¹, com mais de 23 milhões e meio de bens¹², e cujo número de visitantes ultrapassou os 15 milhões e meio nesse mesmo ano¹³. Desses museus, quinze estão sob a tutela da DGPC, registando um total de 1.556.647 visitantes em 2017 (Direção-Geral do Património Cultural, 2017)¹⁴.

2. Como surgem os museus? Uma breve história museológica

Os museus consagraram-se no século XVIII, na Europa, durante o Iluminismo. Muitos dos primeiros museus foram produto das coleções privadas da realeza, que se deslocaram para espaços públicos, sendo, portanto, uma ferramenta de demonstração e fortalecimento do seu poder (Bennett, 2009, p. 26). Estes permitiram a “constituição de repositórios representativos da identidade cultural de um povo e do próprio conceito de nacionalidade” (Roque, 2013, p. 5), o que lhes conferia o potencial de fortalecer o sentimento de patriotismo e de orgulho na cultura e História nacionais. Não obstante, os museus tiveram origem em diversas fontes, como coleções religiosas, objetos trazidos de outros países por viajantes ou antiguidades pertencentes a coleções privadas de membros mais abastados da sociedade (Moreira, 1989, p. 40).

Estas instituições deviam ser “enciclopédicas” e “agir como um arquivo universal” (Hooper-Greenhill, 2000, p. 14) e, embora fossem consideradas locais públicos, estavam, na verdade, reservadas a homens instruídos (Bautista, 2009, p. 13). Deste modo, estavam concebidas

¹⁰ UNESCO (s.d.b) Museums. *UNESCO*. Disponível em <<https://en.unesco.org/themes/museums>> [Consult. 26 de novembro 2017].

¹¹ Instituto Nacional de Estatística (2017a) Museus (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual. *Instituto Nacional de Estatística*, novembro. Disponível em <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008565&contexto=bd&selT=ab=tab2> [Consult. 26 de novembro 2017].

¹² Instituto Nacional de Estatística (2017b) Bens dos museus (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual. *Instituto Nacional de Estatística*, novembro. Disponível em <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008569&contexto=bd&selT=ab=tab2> [Consult. 26 de novembro 2017].

¹³ Instituto Nacional de Estatística (2017c) Visitantes (N.º) de museus por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual. *Instituto Nacional de Estatística*, novembro. Disponível em <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008566&contexto=bd&selT=ab=tab2> [Consult. 26 de novembro 2017].

¹⁴ Ver nota de rodapé 2.

para uma minoria e a sua função era apresentar o passado histórico (Oliveira & Silva, 2007, p. 750).

Apesar de não ser esse o foco deste trabalho, não se pode deixar de referir que o desenvolvimento do museu coincidiu com a expansão de um novo leque de conhecimentos, como a geologia, a biologia e a arqueologia, que apresentavam os seus objetos com uma sequência evolucionária (Bennett, 2009, p. 96). O desenvolvimento do museu, a par da antropologia, ao longo do século XIX, dá-se sob a influência do evolucionismo. Este apoiava “uma ordenação linear do progresso das sociedades”, que teriam evoluído das sociedades selvagens para as civilizadas (Carvalho, 2007, p. 17). Por conseguinte, estas instituições foram capazes de criar uma narrativa que lhes conferia um poder autoritário no que tocava ao conhecimento (Bennett, 2009, p. 59). Esta “autoridade antropológica e museológica” baseava-se “numa representação de historicidade” ocidental, pelo que se considerava que os povos de territórios mais afastados estariam mais atrasados a nível de progresso histórico (Carvalho, 2007, p. 17-18). Portanto, era necessário “«salvar» a sua especificidade cultural”, pois acreditava-se que esta representava o “«passado autêntico» da cultura ocidental”, que se estaria a perder devido ao “impacto da modernização” (Carvalho, 2007, p. 17-18).

Paralelamente, o museu do século XIX tinha como função produzir e disseminar conhecimento, dando ao património um “cariz utilitário” – a inspiração e educação das classes mais desfavorecidas (Roque, 2013, p. 5-6). Ao incorporar práticas pedagógicas nas suas coleções permanentes, tornou-se um “espaço de consumo, observação e aprendizagem” (Hooper-Greenhill, 2000, p. 14). Na verdade, acreditava-se que a simples exposição e contemplação do objeto eram suficientes para garantir a aprendizagem, pelo que os outros sentidos não tinham uma expressão tão grande – “Bastava ver, para conhecer” (Roque, 2013, p. 6).

Aqui, de acordo com Hooper-Greenhill (2000, p. 14), os comportamentos eram controlados, já que se pretendia formar os cidadãos de acordo com os valores da elite instruída (Bautista, 2014, p. 1), e quem agisse fora da norma era expulso. A cultura de elite era vista como aquilo que poderia curar os vícios, substituir os motins e civilizar a população (Bennett, 2009, p. 21). Os museus tinham, por isso, um “papel coercivo e regulador do comportamento”, que se pautava pela “vigilância, controlo e correção” dos visitantes (Roque, 2013, p. 6). Na prática, os museus tiveram dificuldade em desempenhar este papel civilizador, visto que continuaram a distinguir as elites das classes mais desfavorecidas, privilegiando as primeiras (Bennett, 2009, p. 47). Foi também neste século que os museus se abriram ao público feminino, que era até encorajado a frequentá-los (Bennett, 2009, p. 29).

A comunicação dos museus do século XIX era, então, unidirecional – transferida de um emissor autoritário para um “recetor desinformado” –, não tendo em consideração a multiplicidade de

aspectos culturais e sociais da sua época (Hooper-Greenhill, 2000, p. 15 e 17). Estas instituições culturais distanciavam-se, com os seus monólogos e atitude “disciplinadora”, do público (Roque, 2012, p. 220). O museu conquistou, assim, a sua autoridade e tornou-se garante da tradição, representando as normas sociais aceitáveis, o capital cultural que deveria ser adquirido por cada indivíduo e as memórias a serem preservadas para as gerações futuras e detendo as exposições que demonstravam o que a sociedade mais valorizava (Bautista, 2014, p. 1).

Paralelamente, o museu tornou-se, segundo Roque (2013, p. 7), num “espaço sagrado”, na medida em que a visita foi ritualizada, ou seja, os passos a seguir eram uniformizados e o percurso da visita era de sentido único e determinado pela instituição. A autora acrescenta que o museu agia, assim, como um “espaço inviolável”, apresentando as suas obras em espécies de altares, atrás de vitrinas ou outros elementos de segurança, distantes do público.

No final do século XIX, a comunicação museológica começou a integrar-se com os objetivos do programa e o tipo de coleção do museu (Ibidem, 2013, p. 7). De acordo com Roque, na primeira metade do século XX, a comunicação tornou-se “intramuseal”, ou seja, existia uma discussão que se limitava à equipa do museu que desenvolvia o “discurso expositivo”, não se preocupando com as expectativas ou reações do público (Ibidem, 2013, p. 8). Consequentemente, afirma que cada um criava “o seu próprio discurso privado” (Ibidem, 2013, p. 8). Todavia, como refere Frieling (2008, p. 38), já nos anos 20, os artistas iniciaram novas formas de arte através da colaboração¹⁵, o que se refletiu nos museus. Por exemplo, o autor apresenta o caso de Alexander Dorner, diretor do *Landesmuseum*, em Hannover, entre 1923 e 1936, que apresentou a ideia de “museu vivo”, isto é, um museu do presente, e introduziu alterações na aceção de exposição ao atribuir um papel mais dinâmico aos visitantes (Ibidem, 2008, p. 37-38). Em consequência, e como é exposto pelo autor, a arte começou a ser “definida coletivamente” pelos artistas, curadores, críticos e visitantes (Ibidem, 2008, p. 33). Contudo, o autor defende que estes primeiros movimentos colaborativos não conseguiram mudar o museu enquanto instituição.

Após a Segunda Guerra Mundial, surgiram, finalmente, as “exposições de massa”, destinadas a qualquer pessoa de qualquer classe social e comprometidas com o envolvimento do público, mas ainda de caráter unidirecional (Oliveira & Silva, 2007, p. 750).

Por sua vez, nos finais da década de 60, o discurso tornou-se mais dinâmico, sendo que um dos elementos principais do programa do museu começou a ser a relação com os seus diferentes públicos. Nesta década e na seguinte, os museus albergaram exposições participativas, em que os visitantes podiam interagir com o autor e/ou com os objetos, uma vez que os artistas consideravam os museus um espaço propício a “experiências transformadoras” (Frieling, 2008, p. 39 e 47). Esta

¹⁵ De acordo com Graham e Cook (2010, p. 114), a colaboração “implica a produção de algo com um grau de igualdade entre os participantes”.

participação passava por propostas de “arte interativa e cinética” (Bishop, 2012, p. 79), convocando, portanto, outros sentidos para além da visão. Desejava-se ainda que este tipo de arte fosse acessível a todos, opondo-se às hierarquias culturais elitistas, tendo até por vezes um caráter político ao reclamar, por exemplo, uma maior igualdade social (Bishop, 2012, p. 80).

Por volta dos anos 80, surgiu a nova museologia (Bautista, 2014, p. 2). Esta trouxe uma alteração na atitude do museu perante a sociedade, pois surgiu com o objetivo de introduzir mudanças no modo de funcionamento destas instituições e na relação que estas estabeleciam com as comunidades (McCall & Gray, 2014, p. 19). As suas investigações focavam-se na compreensão da relação entre o ser humano e a realidade, principalmente ao nível social e cultural (Tanus, 2014, p. 97). Assim, afastou-se da conceção funcional dos museus e do foco no papel de curadoria e aproximou-se dos públicos (McCall & Gray, 2014, p. 20, 21 e 24), centrando-se na “utilização do património [*sic*] em benefício do desenvolvimento local” (Desvallées & Mairesse, 2013, p. 63). Concentrou-se, portanto, no papel social dos museus, tornando a programação destas instituições socialmente mais relevante, de modo a apelar aos interesses dos diferentes públicos, o que também se deveu à crescente concorrência pelo financiamento (Bautista, 2014, p. 2). Uma das suas principais preocupações passou, então, a ser a acessibilidade do museu a qualquer tipo de visitante (Bautista, 2014, p. 2). Para além disso, permitiu a criação de novos tipos de museus, mais ligados à comunidade, como os ecomuseus (Tanus, 2014, p. 97).

Com o desenvolvimento da *World Wide Web* a partir dos anos 90 e a expansão da *Web 2.0* a partir de 2004¹⁶, a cultura participativa¹⁷ tornou-se uma influência nas exposições dos museus. Esta é uma cultura onde existem menos limitações à “expressão artística e ao envolvimento cívico”, onde há um “forte apoio à criação e partilha” destas criações com os outros membros da comunidade e onde o conhecimento dos mais experientes é transmitido informalmente aos iniciantes (Jenkins & Bertozzi, 2008, p. 148). Nesta cultura, o público é ativo, procurando informação de forma proativa e criando conteúdos, sendo que existe uma interação entre os produtores e os consumidores (Jenkins, 2006, p. 2-3). Não é necessário que todos contribuam, mas todos devem sentir liberdade para o fazer e considerar que as suas contribuições são valorizadas (Jenkins & Bertozzi, 2008, p. 148). Logo, esta abordagem construtivista¹⁸ sugere que, no contexto dos museus, os visitantes

¹⁶ O termo “*Web 2.0*” foi cunhado em 2004 por Dale Dougherty, cofundador com Tim O’Reilly da *O’Reilly Media Inc.* (O’Reilly, 2012, p. 32). Em 2005, O’Reilly publicou o artigo “What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software” que se transformou num marco na cultura da participação digital (Ibidem, 2012).

¹⁷ Jenkins faz a distinção entre interatividade e participação. A primeira é definida como o “potencial de uma tecnologia de novos *media* (...) para responder ao *feedback* do consumidor” e os seus “determinantes tecnológicos” são, normalmente, pré-estruturados (Jenkins, 2006, p. 328). Por sua vez, a participação consiste nas “formas de envolvimento da audiência que são moldadas pelos protocolos culturais e sociais e não pela tecnologia” (Ibidem, 2006, p. 331).

¹⁸ O construtivismo é uma teoria que considera que o conhecimento é fruto de um “processo ativo de envolvimento e interação com o meio ambiente” (Schcolnik, Kol & Abarbanel, 2006, p. 12). Deste modo, os indivíduos “aprendem

constroem ativamente os seus próprios significados ao invés de simplesmente aceitarem aqueles que lhes são impostos por estas instituições culturais (Bautista, 2014, p. 2). Este tipo de museu que se desenvolve em torno da cultura participativa caracteriza-se pelo “contacto direto com o público” e por ser “didático, lúdico e (...) interativo” (Humanes, 2013, p. 202). Deixou, portanto, de ser simplesmente informativo (Hooper-Greenhill, 2000, p. 10) e passou a ser um local onde é possível trocar conhecimentos, participar ativamente e fazer uso da imaginação (Teixeira, 2016, p. 6). Se estas organizações culturais conseguirem adotar, com sucesso, métodos participativos, passam ainda a ser produtoras de “experiências sociais e estéticas”, criando um “espaço público discursivo” (Frieling, 2008, p. 48).

Efetivamente, no século XXI, a Era Digital gerou uma cultura participativa, tal como refere Bautista (2014, p. 5), com um carácter instantâneo e visual, abundante em informação publicamente disponível. A autora explica que, por seu lado, os museus conseguiram equilibrar as suas funções tradicionais com a satisfação das necessidades de um público mais heterogéneo e marcado por esta cultura participativa. Para isso, acrescenta Bautista, incorporaram as novas tecnologias nas suas exposições e ferramentas de comunicação e informação, de modo a apresentarem um melhor serviço aos visitantes que correspondesse às suas expectativas. De acordo com Beth Heinrich, diretora de Relações Públicas do *Portland Art Museum*, a tecnologia digital permitiu que se alcançassem mais pessoas e que se expandissem as atividades pedagógicas através de “podcasts, vídeos e aplicações móveis” (Jacques, 2012, p. 11).

O museu foi, assim, enfatizando as experiências e não tanto os seus objetos, apesar de estes continuarem a ser a principal razão pela qual as pessoas visitam estas instituições (Rey & Casado-Neira, 2013, p. 699). As experiências são eventos que envolvem pessoalmente os indivíduos (Chuan, Kun & Chyuan, 2006, p. 3) e que são fruto do seu contexto pessoal e social (Sheng & Chen, 2012, p. 53). São definidas por cada indivíduo, que vive a experiência de uma maneira única e que a leva consigo para fora do museu, ao contrário dos objetos, quer seja sob a forma de memórias, quer sob a forma de documentos digitais (Bautista, 2014, p. 10). Estas experiências são, muitas vezes, sinestésicas e emocionais. Por exemplo, hoje em dia, a realidade virtual¹⁹ e aumentada²⁰ e as aplicações móveis já fazem parte da experiência museológica, permitindo explorar experiências multiplataforma. Estas ferramentas têm um impacto positivo na

ao construírem o seu próprio conhecimento” (Ibidem, 2006, p. 13), que é mutável e depende das suas interpretações e experiências pessoais (Ertmer & Newby, 2013, p. 55).

¹⁹ A realidade virtual “refere-se a um ambiente especial que é gerado por computador”, mas que é dominado pelos utilizadores, na medida em que estes são projetados para o ambiente através de um equipamento para realizarem uma operação (Li & Chang, 2017, p. 1158).

²⁰ Segundo Matteo Aliberti, a realidade aumentada “oferece um baixo nível de imersividade, onde os objetos digitais gerados por computador são essencialmente colocados num ambiente real, permitindo que os utilizadores permaneçam conscientes do que se passa ao seu redor” (Del Rowe, 2017, p. 24).

aprendizagem dos visitantes, visto que contextualizam as obras e lhes dão uma maior autonomia (Graf et al., 2015, p. 340; Li & Chang, 2017, p. 1158). Esta autonomia também transparece na liberdade que os visitantes têm, quer para participar, quer para percorrer o museu e criar a sua própria narrativa, mesmo que esta não corresponda à pretendida pelo autor e pela organização.

As exposições começaram, assim, a integrar um modelo de diálogo que favorece a interatividade com o público, já que os museus começaram a dar uma maior importância à comunicação, incorporando-a nas restantes funções museológicas (Roque, 2012, p. 220). Como resultado, a comunicação tornou-se “intermuseal”, ou seja, transformou-se num processo mutável no âmbito do qual a mensagem era constantemente adaptada pelo museu de acordo com as respostas dos seus públicos (Roque, 2013, p. 14).

Pode, por isso, afirmar-se que a participação é a aceitação de que o discurso museológico não se limita apenas a uma voz, mas a várias que inserem diferentes visões dos objetos da instituição (Carvalho, 2016)²¹. Estas visões são possíveis devido às competências pessoais de cada visitante, que lhes permitem interpretar ao escolher a informação e os métodos de análise que lhes são disponibilizados (Roque, 2013, p. 14). Portanto, reconhece-se que estas novas perspetivas enriqueceram e complementaram o discurso do museu, mas nunca se deixou de valorizar o conhecimento científico que a instituição cultural detém (Carvalho, 2016)²².

Para além disso, segundo Bautista (2014, p. 219), os museus estabeleceram relações recíprocas com as suas comunidades, culturas e locais, aprendendo e crescendo com as comunidades ao mesmo tempo que estão ao seu serviço. Logo, de acordo com a autora, “os museus não estão a ignorar as suas comunidades locais ou coleções e espaços físicos, mas estão a construir uma visão sintetizada de local e global, fixo e móvel, físico e virtual, hegemónico e popular” (Ibidem, 2014, p. 219), tentando encontrar um equilíbrio entre estes fatores.

Em suma, no século XXI a missão do museu mudou, pois passou de uma instituição focada na função de transmitir conhecimento para se apresentar como uma fonte não só de saber, mas também de entretenimento e debate social. Tornou-se, assim, um “centro social” que é uma experiência cultural – que pode ser passiva ou ativa – e uma evasão à rotina (Bautista, 2009, p. 9).

2.1. História do museu em Portugal

No contexto português, os espaços de exposição de arte – organizados pela realeza, nobreza ou grupos religiosos e destinados a uma elite – permaneceram privados até ao final do século XVIII

²¹ Ver nota de rodapé 1.

²² Ver nota de rodapé 1.

(Moreira & Ramos, 1993a)²³. Em 1772, foram criados, na Faculdade de Filosofia da Universidade de Coimbra, o Museu (ou Gabinete) de História Natural e o Jardim Botânico (Moreira, 1989, p. 47). Foi também, mais tarde, criado o Real Museu e Jardim Botânico da Ajuda, com propósitos tanto científicos como estéticos (Moreira & Ramos, 1993a)²⁴. A criação de jardins botânicos e museus de História Natural revelou a “nova curiosidade pela fauna e flora” (Ibidem, 1993a)²⁵ e os “esforços de representação do mundo”, ao apresentar a realidade através da catalogação e classificação dos objetos (Moreira, 1989, p. 49 e 52). No entanto, estas instituições estavam dependentes das universidades e limitavam-se à zoologia, botânica e geologia, estando, conseqüentemente, ainda disponíveis somente para uma minoria.

Em 1781, a Academia de Ciências de Lisboa solicitou aos seus correspondentes que lhe enviassem artigos no âmbito da História Natural, de modo a que se pudesse criar um museu nacional (Moreira, 1989, p. 48). Portanto, o desenvolvimento dos museus portugueses foi possível devido às expedições a outros territórios (Moreira & Ramos, 1993a)²⁶ e ao colecionismo. Também a supressão das ordens religiosas permitiu que o Estado ficasse na posse de inúmeras obras que pertenciam a conventos e mosteiros, dando-lhe a “responsabilidade de os guardar e de os conservar” (França, 1990a, p. 233).

Só em 1833 surgiu o primeiro museu público – o Museu Portuense – que deveria ser acessível a qualquer classe social (Moreira & Ramos, 1993a)²⁷, mas que teve pouco sucesso (França, 1990a, p. 236). Este museu passou a designar-se, em 1911, Museu Soares dos Reis (Temudo, 2016, p. 181), nome que ainda hoje mantém. Em 1852, abriu o Museu Allen, também no Porto, que teve uma grande frequência para a época (França, 1990a, p. 236). Seguiu-se o Museu Nacional de Belas Artes e Arqueologia – considerado o primeiro museu nacional – aberto ao público em 1884 (Ferreira, 2014, p. 232), fruto de uma exposição de arte ornamental que ocorreu em 1881 (França, 1990b, p. 68). Foi reorganizado em 1911, dando origem àqueles que se conhecem hoje por Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) e por Museu Nacional de Arte Contemporânea (Temudo, 2016, p. 182).

No final do século XIX, surgiram os museus regionais, com um foco arqueológico, e que, como afirma Moreira (1989, p. 55 e 57), deveriam “apresentar-se como um instrumento privilegiado para o conhecimento das realidades locais, proporcionando, a longo prazo, um conhecimento geral

²³ Moreira, I. M. M. & Ramos, P. O. (1993a) *Iniciação à museologia: aproximação à história do museu em Portugal: primeira parte*. Lisboa, Universidade Aberta [Vídeo]. [Internet] Disponível em <<https://vimeo.com/user34119652/review/178339531/22c0db0fad>> [Consult. 3 de dezembro 2017].

²⁴ Ver nota de rodapé 23.

²⁵ Ver nota de rodapé 23.

²⁶ Ver nota de rodapé 23.

²⁷ Ver nota de rodapé 23.

da realidade portuguesa”. A autora refere ainda que estes tinham também como objetivo promover e incrementar as qualidades locais.

Durante a Primeira República, os museus adquiriram uma maior relevância (França, 1990b, p. 353). Em 1911, foram promulgadas leis que garantiam a “integridade e conservação do património cultural português” e a ação museológica (Moreira, 1989, p. 62; Moreira & Ramos, 1993b)²⁸. Por um lado, os museus nacionais deveriam apresentar o património português, “segundo o espírito artístico, histórico e erudito”, conservando “as grandes colecções [sic] nacionais referentes a cada ramo da ciência e da arte”; por outro, os museus regionais deveriam “representar a sua realidade envolvente”, mas expandindo as suas áreas de atuação ao englobarem um maior número de disciplinas, não se centrando tanto na arqueologia (Moreira, 1989, p. 63).

Com o Estado Novo, existiu uma “instrumentalização política do museu”, que deveria refletir os valores do Regime, como a tradição (Moreira & Ramos, 1993b)²⁹. Pretendia-se, com isto, “recuperar os elementos da denominada tradição nacional, localizada nas formas de vida pré-tradicional: o folclore, o artesanato, as tradições locais” (Moreira, 1989, p. 64). Exemplo disso é o Museu de Arte Popular, herança da Exposição do Mundo Português, em 1940.

Também a etnografia e a História local foram áreas em que os museus desta época se centraram, incluindo reconstituições cénicas e históricas (Moreira & Ramos, 1993b)³⁰. Foram principalmente os museus regionais que se focaram nestas temáticas, tentando “representar os aspectos [sic] da vivência passada e presente de uma unidade espacial, culturalmente individualizada” (Moreira, 1989, p. 64). Não obstante, o Estado Novo desejava transmitir a ideia de que estas instituições eram “agentes de modernização” que iriam “fazer renascer o património histórico e artístico” do país (Ibidem, 1989, p. 64).

Na década de 50, a Fundação Calouste Gulbenkian apareceu como uma alternativa às práticas culturais oficiais do Salazarismo, devido à sua preferência pela modernidade e independência, dando a oportunidade aos artistas para estudarem fora do país. Ainda assim, o Museu Calouste Gulbenkian definiu-se como um espaço de cultura visual que privilegiava a estética e possibilitava que as suas obras entrassem num “diálogo silencioso com o visitante” (Silva, 2002, p. 87).

Em 1954, o MNAA ficou com a tutela da igreja da Madre de Deus, em Xabregas, e das suas dependências, sendo integradas neste museu em 1957, após obras financiadas pela Fundação Calouste Gulbenkian (Museu Nacional do Azulejo, s.d.a)³¹. Este seria o princípio do MNaz, que

²⁸ Moreira, I. M. M. & Ramos, P. O. (1993b) *Iniciação à museologia: aproximação à história do museu em Portugal: segunda parte*. Lisboa, Universidade Aberta [Vídeo]. [Internet] Disponível em <<https://vimeo.com/user34119652/review/178339965/2a6893215d>> [Consult. 3 de dezembro 2017].

²⁹ Ver nota de rodapé 28.

³⁰ Ver nota de rodapé 28.

³¹ Museu Nacional do Azulejo (s.d.a) História. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/OMNAz/Histor/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

só viria a abrir ao público como tal em 1980, ano em que se tornou independente do MNAA (Ibidem, s.d.a)³².

Nos anos 60, os museus e as escolas encetaram uma fase de colaboração – com o MNAA a ser o primeiro museu português a criar um serviço educativo –, o que lhes possibilitou a atração de públicos mais alargados (Moreira & Ramos, 1993b)³³, como escolas, centros paroquiais e associações recreativas. Esta ação educativa reforçou o papel dos museus como fomentadores do desenvolvimento cultural do país, tendo sido apoiada pelo Ministério da Educação.

Na década seguinte, o museu ultrapassou as suas fronteiras físicas, abrindo-se para o exterior e criando “novos enquadramentos museográficos” (Ibidem, 1993b)³⁴. A conceção de objeto museológico foi alargada, incluindo, assim, objetos do quotidiano e dando espaço para que surgisse no país, nos anos 80, o ecomuseu, que é explorado por Moreira e Ramos (1993b)³⁵. Segundo estes autores, este combinava “as imagens do passado com as do presente”, fazendo uso do “tempo, espaço e contexto social” e introduzindo novas temáticas nos museus: “os problemas concretos do mundo do trabalho, a habitação, o lazer, o consumo, a família, as condições de vida, a vida de grupo” (Ibidem, 1993b)³⁶. Os autores consideram que o ecomuseu levou a que estas instituições conjugassem a cultura de elite, a cultura popular e a técnica, considerando ainda que o património pertencia à comunidade (Nabais, 1993)³⁷.

Nos anos 90, de acordo com Nabais (1993)³⁸, os desenvolvimentos tecnológicos levaram a que se dessem mudanças nos museus. Segundo o autor, estas passaram, novamente, pelo alargamento da conceção de património museológico, pela inclusão da participação e por uma relação mais próxima com o público. O alargamento da conceção de património museológico deveu-se, como é referido por Nabais, sobretudo ao surgimento de museus de empresa, cujos bens começaram a poder ser considerados objetos museológicos. Conforme o exposto por este autor, o museu começou também a incluir, nos seus espaços, outras atividades, como por exemplo ações/eventos de animação cultural, como concertos e teatros. Nesta década, afirma ainda, começou a valorizar-se cada vez mais a comunicação visual, na qual os museus começaram a investir mais. Ainda nesta década e também no início do novo milénio, assistiu-se igualmente a uma massificação da cultura, com “eventos culturais de expressão internacional”, como foi o caso da

³² Ver nota de rodapé 31.

³³ Ver nota de rodapé 28.

³⁴ Ver nota de rodapé 28.

³⁵ Ver nota de rodapé 28.

³⁶ Ver nota de rodapé 28.

³⁷ Nabais, A. (1993) *Iniciação à museologia: museus na actualidade*. Lisboa, Universidade Aberta [Vídeo]. [Internet] Disponível em <<https://vimeo.com/user34119652/review/178339767/6e236698ed>> [Consult. 3 de dezembro 2017].

³⁸ Ver nota de rodapé 37.

EXPO'98, “em que os museus assumem um novo papel dinamizador do turismo e da economia” (Abreu, 2013, p. 25).

Em 2000, surgiu a Rede Portuguesa de Museus, que procurou “desenhar um caminho mais objetivo para o desenvolvimento do tecido museológico português” a partir de “uma estrutura nacional comum” (Ibidem, 2013, p. 25 e 29). Hoje, é composta por 149 museus e tem como objetivos “a valorização e a qualificação da realidade museológica nacional, a cooperação institucional e a articulação entre museus, a descentralização de recursos, o planeamento e a racionalização dos investimentos públicos, decorrentes da aplicação de fundos comunitários, em museus, a difusão da informação relativa aos museus, a promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas, o fomento da articulação entre museus e a valorização formativa dos seus profissionais” (Direção-Geral do Património Cultural, s.d.a)³⁹.

Mais recentemente, os museus têm tentado adaptar-se a uma sociedade em mudança, por exemplo, “promovendo as identidades locais (...) [n]um mundo globalizado” (Abreu, 2013, p. 21). Dão também mais ênfase ao entretenimento, tornando-se, em alguns casos, naquilo que Abreu (2013, p. 21) denomina como “parques temáticos”, uma vez que “a conjugação do conhecimento com o divertimento é mais atraente para os grandes públicos”. Estas alterações nos museus devem-se, segundo este autor, à necessidade que os museus sentem de atrair o público e, simultaneamente, “ser uma alternativa de autenticidade num mundo virtual” (Ibidem, 2013, p. 21).

3. O papel do museu na sociedade

Os museus desempenham um importante papel na sociedade, uma vez que permitem “a construção social da história e da memória da humanidade” (Tanus, 2014, p. 86). Têm a capacidade de conservar e divulgar essas memórias e património subjacente, principalmente as das culturas locais, “que aos poucos têm sido absorvidas por (...) modos de viver mais globais” (Abreu, 2013, p. 19). Têm ainda uma autoridade cultural na sociedade que lhes permite afirmar o que pode ser considerado arte e escolher os artistas que devem expor e colecionar (Bautista, 2014, p. 223). Portanto, o museu influencia o gosto da sociedade e as qualidades que distinguem um artista relevante, ao apoiar e expor as suas obras, agindo como *gatekeepers* culturais (Bautista, 2009, p. 11).

Os museus têm também a capacidade não só de preservar o património, mas de “recontextualizar” as obras que detêm, tornando-as compreensíveis a um público diversificado, visto que estas estão, muitas vezes, fora do seu contexto temporal, espacial ou até cultural (Roque, 2012, p. 219). Esta

³⁹ Direção-Geral do Património Cultural (s.d.a) O que fazemos. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em <<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/redeportuguesa/>> [Consult. 14 de dezembro 2017].

descontextualização pode ser atenuada se a instituição cultural oferecer referências sobre o ambiente original, a funcionalidade e o significado da obra e “valorizar os aspetos comunicacionais” (Roque, 2013, p. 10).

Portanto, a comunicação do museu é essencial para que estas instituições possam exercer as suas funções com eficácia, como se pode concluir através da Declaração de Caracas (1999, p. 251): “A função museológica é, fundamentalmente, um processo de comunicação que explica e orienta as actividades [*sic*] específicas do Museu, tais como a colecção [*sic*], conservação e exibição do património cultural e natural. Isto significa que os museus não são somente fontes de informação ou instrumentos de educação, mas espaços e meios de comunicação que servem ao estabelecimento da interacção [*sic*] da comunidade com o processo e com os produtos culturais”. Como já foi referido, atualmente, estas funções não são apenas as tradicionais, mas também de entretenimento e debate social. No entanto, sendo a coleção o aspeto mais atrativo do museu, seguida da informação fornecida no local e das visitas guiadas – de acordo com o estudo efetuado por Rey & Casado-Neira (2013, p. 698-699) – pode afirmar-se que estes aspetos realçam a importância das funções primárias destas instituições e demonstram que o público possui uma ideia mais conservadora daquilo que o museu deve ser, ou seja, um meio informativo e de aprendizagem. Apesar disso, os autores concluíram que os visitantes desejam visitas mais atrativas – “com estímulos sensoriais e cognitivos” – e não querem ser “meros recetores passivos de um discurso monótono” (Ibidem, 2013, p. 699-700). Querem também, segundo os autores, exposições mais diversas e um maior número de atividades adicionais, mas, acima de tudo, desejam mais oportunidades de participação.

Um dos deveres principais dos museus é a educação, pois “o museu é um importante instrumento no processo de educação permanente do indivíduo, contribuindo para o desenvolvimento de sua inteligência e capacidades crítica e cognitiva, assim como para o desenvolvimento da comunidade, fortalecendo sua identidade, consciência crítica e auto-estima [*sic*], e enriquecendo a qualidade de vida individual e colectiva [*sic*]” (Declaração de Caracas, 1999, p. 252).

Porém, como Bennett (2009, p. 102) defende, ir a um museu não é apenas um processo de aprendizagem e observação, é também um exercício cívico, pois os museus estão cada vez mais presentes na esfera social, atuando como plataformas de debate e discussão, abordando questões sociais complexas e incentivando a participação pública (UNESCO, s.d.b)⁴⁰. Na verdade, os museus oferecem a possibilidade de os seus visitantes interagirem socialmente – já que as visitas são realizadas mais em grupo do que individualmente – num espaço que reflete valores normativos e sociais, pelo que contribuem para a coesão social (Brida, Meleddu & Pulina, 2012, p. 167). Como

⁴⁰ Ver nota de rodapé 10.

defende a Declaração de Caracas (1999, p. 257), “o museu é um espaço adequado para que a comunidade possa se [sic] expressar”. Isto pode ser de extrema importância, por exemplo, para os países em desenvolvimento que usam o potencial dos museus para promover a coesão social, nomeadamente entre as comunidades locais e os grupos desfavorecidos (UNESCO, s.d.b)⁴¹, contribuindo para o desenvolvimento e união da sociedade. Logo, o papel social destas instituições passa por tentar promover a satisfação e bem-estar da sociedade, daí que os museus tenham “sido considerados como símbolos culturais e indicadores de desenvolvimento intelectual da sociedade” (Moreira, 1989, p. 39).

Para além disso, o museu pode “actuar [sic] como catalisador das relações entre a comunidade e as diferentes instâncias e autoridades públicas e privadas” (Declaração de Caracas, 1999, p. 257), apesar de muitos tentarem permanecer neutros no que toca a assuntos sociais. Todavia, acabam por abordá-los devido ao seu desejo de serem relevantes para a sociedade atual (Bautista, 2014, p. 26).

Consequentemente, muitos governos regulam e apoiam as artes enquanto “veículos de inclusão social” e impulsionamento e prosperidade económicos (Beresford & Fawkes, 2006, p. 599), admitindo, assim, a importância do papel social dos museus. De facto, o património pode ser um fator de “desenvolvimento local, económico, social, turístico e cultural” (Pinho, 2007)⁴², pois as receitas geradas por influência de um museu “podem ser determinantes na economia de uma cidade ou região” (Abreu, 2013, p. 20). Como tal, estas instituições podem desempenhar um papel de liderança no reforço da “economia criativa”⁴³ a nível local e regional (UNESCO, s.d.b.)⁴⁴, desde que sejam integrados num projeto que envolva toda a comunidade e onde existam outras atividades que complementem a visita e “levem o visitante para fora do museu” (Abreu, 2013, p. 20). Segundo dados do INE, em 2016, existiam 4.295 pessoas ao serviço dos museus portugueses, das quais 3.962 eram remuneradas⁴⁵, logo, podem ainda gerar emprego.

Em suma, os museus têm um papel importante enquanto repositórios da diversidade cultural, educação, coesão social e desenvolvimento pessoal; promovem uma abordagem integrada do património cultural e permitem a preservação da identidade comunitária; são um estímulo para a

⁴¹ Ver nota de rodapé 10.

⁴² Pinho, J. (2007) Museus e internet. Recursos online nos sitios web dos museus nacionais portugueses, *Revista TEXTOS de la CiberSociedad*, 8 março. [Internet] Disponível em <<http://www.cibersociedad.net/textos/articulo.php?art=143>> [Consult. 30 de setembro 2017].

⁴³ A economia criativa é, na visão de Florida (2002, p. 44), uma economia que investe em investigação e desenvolvimento e que se baseia em atividades criativas, onde o produto final é a inovação e o conteúdo criativo e a inovação tecnológica são os principais causadores do crescimento económico.

⁴⁴ Ver nota de rodapé 10.

⁴⁵ Instituto Nacional de Estatística (2017d) Pessoal ao serviço (N.º) nos museus por Tipologia e Tipo de pessoal ao serviço; Anual. *Instituto Nacional de Estatística*, outubro. Disponível em <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007523&contexto=bd&selTab=tab2> [Consult. 4 de dezembro 2017].

economia e beneficiam a sociedade devido ao novo conhecimento que inserem no conhecimento cultural da mesma (Brida, Meleddu & Pulina, 2012, p. 167).

3.1. O papel do museu na sociedade de hoje

Atualmente, vive-se, na visão de Andrade (2017, p. 348), numa Sociedade de Investigação, ou seja, o conhecimento especializado não só é disseminado a larga escala através de um acesso aberto proporcionado por entidades publicamente reconhecidas, como circula entre os cidadãos comuns, que o fazem com maior rapidez e, por vezes, com mais rigor do que muitos profissionais, desenvolvendo-se assim uma estratégia de divulgação da base para o topo. Segundo o autor, os cidadãos podem, portanto, “pesquisar (...) e investigar abertamente (...) informações e conhecimentos abertos, usando ferramentas e dispositivos globais (...) em várias cenas sociais, incluindo espaços de museus físicos ou virtuais. Ao fazê-lo, eles podem construir conceitos e definições (...) e de alguma forma competir com cientistas e artistas profissionais, em relação à produção e disseminação não apenas de informação, mas também de conhecimento” (Ibidem, 2017, p. 358). Do mesmo modo, Bauman (2000), defende que, devido à globalização, à Internet e ao constante fluxo de informação, existe um processo de liquidez da sociedade, ou seja, as estruturas não são estáveis, mas rápida e frequentemente mutáveis. Consequentemente, de acordo com este sociólogo, os níveis de confiança diminuem, surge um maior individualismo e cresce a sensação de incerteza e risco.

Os museus estão a redefinir os seus papéis sociais, a sua autoridade e a sua popularidade enquanto respondem e se adaptam a esta sociedade em mudança. De facto, devido à cultura participativa ter alterado o modo como as pessoas lidam com a arte, os museus tiveram de mudar a sua forma de atuação, como afirmam Jenkins & Bertozzi (2008, p. 166). Esta mudança passa, segundo os autores, pela divulgação de obras em plataformas digitais, bem como por procurar estabelecer novas formas de comunicar com os mais jovens, potenciando a sua criatividade. Deste modo, Jenkins e Bertozzi alegam que os museus podem facilitar a cultura participativa, esbater as fronteiras entre cultura de elite e popular e ser um espaço de aprendizagem artística para os jovens. Neste último caso, os autores sustentam que os curadores devem guiar os jovens e ajudá-los a dominar a ética profissional e a compreender as dificuldades que se apresentam no campo das artes. Adicionalmente, estes profissionais devem assegurar que todos têm a oportunidade de participar na esfera cultural, podendo ter acesso às experiências e competências necessárias para tal, como é defendido pelos autores.

Ainda neste sentido, um dos principais papéis dos museus na sociedade de hoje é o de permitir o maior acesso público possível ao seu património e, de acordo com Berney, podem fazê-lo através da digitalização e disponibilização das obras *online*, do acesso aberto e da redução de restrições

na reprodução e uso das coleções (Simon, 2013)⁴⁶. Isto também acontece através da expansão do seu campo de atuação, ou seja, ultrapassando as suas fronteiras físicas e intervindo na cidade (Teixeira, 2016, p. 9). Este é o papel daquele que Esche (2011, *cit. in* Teixeira, 2016, p. 4) denomina “museu disperso” – aquele que “atravessa a cidade como um *transformer*, que mediante a arte apresenta diferentes formas de imaginar o mundo, abrindo-as à experimentação”. Para que alcance os seus objetivos plenamente, é necessário que o museu dê importância à envolvente e que descubra novas formas de apresentar a sua história (Teixeira, 2016, p. 4). Um exemplo deste museu que sai à rua é o MNAA, que, em 2015, expôs réplicas das suas obras pelas ruas de Lisboa e, em 2017, exibiu essas mesmas obras no Amoreiras Shopping Center.

Apesar de os museus usarem diferentes tecnologias interativas para comunicarem as suas exposições, na maioria dos casos, a informação não é acessível a todos os membros do público (Vaz, Fernandes & Veiga, 2016, p. 832). No entanto, segundo Neves, Roberto e Cintas (s.d.) existe uma crescente preocupação com a acessibilidade dos museus, ajustando-os às pessoas que possuam qualquer tipo de deficiência, baseando-se na ideia de que, durante a visita, qualquer indivíduo deve conseguir ter uma experiência rica. Porém, os autores referem que cada pessoa tem necessidades diferentes, pelo que não devem existir soluções universais, mas a oportunidade de que cada um tenha a sua própria experiência, através da interação. Deste modo, como afirmam neste artigo, o museu deve ser inclusivo ao nível da “disseminação e informação, acesso e mobilidade, conforto e segurança e conhecimento e experiência”, sendo dirigido a todos os potenciais visitantes e não apenas a pessoas portadoras de deficiência (Ibidem, s.d.).

De facto, tal como defende Bautista (2014, p. 10), os museus estão preocupados com a inclusão e pluralidade dos seus visitantes e comunidade local, mas também se estão a esforçar no sentido de se colocarem numa estrutura global. Consoante o exposto pela autora, as tecnologias digitais expandiram a noção de comunidade do museu, que começou a integrar a comunidade *online*.

Os museus do século XXI desempenham um papel fundamental na redução de lacunas e no nivelamento do conhecimento, graças à oportunidade cada vez maior de participação, entretenimento e motivação oferecidas pelas novas tecnologias digitais (Bautista, 2009, p. 9). Estas tecnologias permitem novas formas de participar, criar e experienciar a arte, atraindo as “audiências modernas, que esperam estar rodeadas de tecnologia” (Lohr, 2014)⁴⁷. Para além disso, alargaram as possibilidades de comunicação e de relação com os públicos, sendo fundamental que

⁴⁶ Simon, N. (2013) Guest Post: Collections Access - Open the Door Wider. *MUSEUM 2.0*, setembro. [Internet] Disponível em <<http://museumtwo.blogspot.pt/2013/09/guest-postcollections-access-open-door.html>> [Consult. 2 de dezembro 2017].

⁴⁷ Lohr, S. (2014) Museums Morph Digitally – The Met and Other Museums Adapt to the Digital Age. *The New York Times*, outubro. [Internet] Disponível em <https://www.nytimes.com/2014/10/26/arts/artsspecial/the-met-and-other-museums-adapt-to-the-digital-age.html?_r=0#> [Consult. 13 de outubro 2017].

a sua adoção seja equilibrada, ou seja, que não pressuponha a exclusão dos “meios tradicionais” (Carvalho, 2013)⁴⁸ e que, conseqüentemente, como afirma Bautista (2014, p. 222), a tecnologia não se sobreponha à arte. A autora apresenta ainda a noção que, de igual modo, o uso da tecnologia deve ter em atenção a cultura em que o museu se insere e o público a quem se dirige, uma vez que os jovens preferem tecnologia, mas os mais velhos preferem métodos expositivos mais tradicionais.

A mesma autora introduz também a ideia de que a cultura participativa e a comunicação instantânea global inspiraram novas experiências museológicas, incluindo exposições organizadas por multidões, coleções pessoais *online*, grupos de membros dos museus e conteúdos gerados pelos utilizadores^{49,50}. Surgiu também o *remix* como expressão artística, o que permitiu que a delimitação das diferentes produções culturais se esbatesse, visto que as novas tecnologias permitem que qualquer pessoa possa criar e divulgar estes objetos (Jenkins & Bertozzi, 2008, p. 154-157). Como estes produtos culturais são difundidos através das redes sociais de um modo célere, o museu deve estar presente nestas plataformas e apoiar os jovens que produzem estes trabalhos, fazendo com que estes se interessem pela sua organização (Ibidem, 2008, p. 159). Berney defende que os museus devem convidar os visitantes a criar novos produtos a partir das obras expostas e dá até o exemplo do *Sandy Spring Museum*, em Maryland, que colocou à venda uma imagem criada por uma artista a partir da coleção do museu (Simon, 2013)⁵¹.

Relativamente à comunicação, estas organizações têm apostado, de acordo com Roque (2013, p. 13), num “papel mais dialógico e pessoal entre o museu e os indivíduos”, tentando criar uma “narrativa sensorial e emotiva” que não se baseie apenas na contemplação dos objetos. A autora afirma que a comunicação se tornou mais “dialogante e interativa”, ou seja, o público tem mais poder para, por exemplo, escolher a informação que quer receber (Ibidem, 2013, p. 15). Deste modo, Roque refere que a função comunicativa do museu só é passível de se concretizar com a participação do público.

Apesar de os museus terem mudado, têm-se mantido fiéis aos seus principais papéis, práticas e constituição na sociedade, como é sustentado por Bautista (2014, p. 229). A autora alega que, por isso e por o público ter uma maior confiança neles por terem mais consciência das características e expectativas dos seus visitantes e serem mais relevantes para a sociedade, os museus não perderam a sua autoridade, tradição e legitimidade.

⁴⁸ Carvalho, A. (2013) Estamos ligados? Museus e Redes Sociais. *No Mundo dos Museus*, junho. [Internet] Disponível em <<http://nomundodosmuseus.hypotheses.org/5495>> [Consult. 14 de novembro 2017].

⁴⁹ NT: o termo original é “user-generated content”.

⁵⁰ Jenkins (2006, p. 334) define conteúdo gerado pelo utilizador como o “conteúdo submetido por consumidores, muitas vezes num contexto em que a empresa reivindica o direito de autor e lucra com o conteúdo distribuído livremente pela sua comunidade”.

⁵¹ Ver nota de rodapé 46.

Capítulo II – A Comunicação nos Museus

1. As Relações Públicas nos museus

Para cumprirem os seus propósitos sociais, os museus precisam de captar a atenção dos públicos e envolvê-los eficazmente naquele que é hoje um ambiente extremamente competitivo e saturado, devido ao elevado de número de museus, galerias de arte e outras atividades de lazer com as quais competem direta ou indiretamente (Enășel, 2013, p. 478).

Já em 1975, Encarnação (p. 42) defendia que a divulgação do museu deve ser da responsabilidade de um profissional de comunicação, de modo a que se consiga chegar mais facilmente aos *media* e para que a comunicação não seja tratada apenas como uma função tática na promoção de atividades específicas do museu (Capriotti, 2013, p. 111). Assim, pode criar uma maior proximidade com o público, necessitando, para isso, de profissionais devidamente formados que consigam gerar empatia e fortalecer a credibilidade da instituição (Yakel, 2000, p. 299). Contudo, a comunicação continua a ter pouca relevância nas estruturas organizacionais destas instituições culturais, uma vez que grande parte dos museus não tem um funcionário exclusivamente dedicado à comunicação (Capriotti, 2013, p. 108). Seria, por isso, importante que os museus contassem com a colaboração de um especialista em Relações Públicas.

Existem diversas definições de Relações Públicas, muitas das quais consideram esta prática uma função de gestão ou a gestão de comunicação, de relações e de diálogo para influenciar o público-alvo (Gordon, 1997, p. 60; Edwards, 2006, p. 15). Em 2012, a *Public Relations Society of America* (PRSA) definiu esta função, através de propostas e votações de profissionais da área, como o “processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus públicos” (Corbett, 2012)⁵², sendo a comunicação estratégica entendida como o “desenvolvimento de programas concebidos para influenciar o comportamento voluntário do público-alvo para alcançar os objetivos” da organização (Mefalopulos, 2008, p. 233). De acordo com Seitel (2017, p. 35), a definição da PRSA contém as funções de investigação, planeamento, diálogo e avaliação, que são fundamentais para a profissão. O autor acrescenta que esta atividade deverá basear-se num processo ético para “influenciar as atitudes e ações do seu público-alvo” (Ibidem, 2017, p. 35), focando-se mais na “redução de conflitos”, ou seja, tentando satisfazer as expectativas dos públicos (Heath, 2001, p. 2).

De modo semelhante, Cutlip, Center e Broom (2006, p. 5) definem esta atividade como a “função de gestão que estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os

⁵² Corbett, G. (2012) A Modern Definition of Public Relations. *Public Relations Defined*, março. [Internet] Disponível em <<http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/>> [Consult. 27 de dezembro 2017].

públicos, dos quais o seu sucesso ou insucesso depende”. Contudo, as organizações não se devem subjugar aos desejos dos seus públicos, devendo as Relações Públicas encontrar um equilíbrio entre os interesses de ambos (Heath, 2001, p. 3), uma vez que, em primeiro lugar, devem promover os interesses da organização da qual estão ao serviço (Edwards, 2006, p. 5).

Consequentemente, de acordo com o *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR), as Relações Públicas também poderão ser encaradas como a “disciplina que cuida da reputação, com o objetivo de adquirir compreensão e apoio e influenciar a opinião e o comportamento” (CIPR, s.d.)⁵³. Segundo este instituto britânico, a reputação é o resultado do que se faz, do que se diz e do que os outros dizem sobre a organização. No caso dos museus, van Riel e Heijndijk (2017, p. 12) defendem que a reputação se prende com o patriotismo, na medida em que estas instituições obtêm maiores valores reputacionais nos seus próprios países. Os autores sustentam que há ainda uma relação entre a reputação do museu e a do país ou cidade onde este se encontra. De igual modo, alegam que os museus mais antigos, com uma História mais vasta, têm níveis de reputação mais elevados, embora seja importante ter uma coleção bem gerida e um impacto social positivo. De facto, no referido estudo, indicam a coleção – a sua atratividade, o seu nível de inspiração e o seu fator diferenciador – como o fator que mais influencia o nível reputacional destas organizações. Para além disso, os autores referem que é necessário que o museu seja conhecido para que tenha uma boa reputação, pelo que a sua comunicação é fundamental (Ibidem, 2017, pp. 13-19).

Edwards (2006, p. 3) enfatiza o carácter social das Relações Públicas, visto que o ambiente político e económico as influencia, acabando estas por evoluir consoante as necessidades do meio onde se inserem. Deste modo, preocupam-se com as consequências que o comportamento da organização terá na sociedade, o que faz delas um “processo estratégico que vê a organização a partir do exterior”, ou seja, através da visão dos públicos (Verčič et al., 2001, p. 382).

Por seu lado, os Acordos de Estocolmo (The Stockholm Accords, 2010, pp. 4-8) atribuem um valor social e organizacional às Relações Públicas, onde inserem a sustentabilidade, a administração e a gestão organizacionais, bem como um valor operacional, que inclui a comunicação interna e externa e a sua conjugação.

Grunig (2011, pp. 11 e 15) identifica ainda o carácter global que as Relações Públicas detêm na atualidade, a nível das interações, relações e responsabilidades, e coloca a profissão numa posição benéfica para as organizações, na medida em que, ao ajudá-las a ter um comportamento aceite pelos *stakeholders*⁵⁴, a atividade contribui para o aumento de receitas e para a diminuição de custos e de riscos. Como tal, segundo o autor, manter-se-ão relações favoráveis e uma boa reputação se

⁵³ CIPR (s.d.) What is PR?. *Chartered Institute of Public Relations*. [Internet] Disponível em <<https://www.cipr.co.uk/content/policy/careers-advice/what-pr>> [Consult. 27 de dezembro 2017].

⁵⁴ Um *stakeholder* é um “indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização” (Freeman, 1984, p. 25 *cit. in* Grunig, 2011, p. 21).

se comunicar de um modo eficaz com os públicos, antes ou durante a implementação das decisões organizacionais. Para além disso, Grunig realça o papel de gestão estratégica das Relações Públicas, determinando como suas ferramentas o exame da envolvente⁵⁵ em que se insere a organização (que pressupõe um processo de pesquisa sobre a mesma), a identificação de *stakeholders*, a segmentação de públicos, a gestão⁵⁶ e comunicação de crise, a construção de cenários hipotéticos⁵⁷, a avaliação, os relacionamentos e as estratégias para o seu desenvolvimento, a reputação e os *media* digitais. Defende ainda que os planos de Relações Públicas são estratégicos quando se “identificam os públicos que são mais prováveis de limitar ou melhorar a missão da organização” e quando se “elaboram programas de comunicação que ajudam a organização a gerir a sua interdependência com eles” (Ibidem, 2011, p. 16).

No contexto dos museus, Desvallées & Mairesse (2013, p. 36-37) apresentam a comunicação como “o princípio motor do funcionamento do museu. Neste sentido, o museu comunica de maneira específica, por meio de um método que lhe é próprio, bem como utilizando todas as outras técnicas de comunicação (...). Diversos museus – pelo menos os maiores – possuem um departamento de relações públicas (...) que desenvolve as atividades destinadas a comunicar e a atingir os diversos setores do público, que são mais ou menos bem definidos, por meio de atividades clássicas ou inovadoras (eventos, encontros, publicações, animações “extramuros”, etc.)”. Contudo, como já se referiu, esta não é a realidade na maioria dos museus, uma vez que estes não atribuem a devida importância à comunicação, existindo falta de profissionais formados nesta área ou até de um departamento que se dedique exclusivamente a estas tarefas (Capriotti, 2013, p. 108).

Outro problema que se impõe é o baixo orçamento atribuído à comunicação, (Capriotti, 2013, p. 108), levando a que os museus dificilmente sejam capazes de acompanhar os progressos tecnológicos e respetivas mudanças comunicacionais (Abreu, 2013, p. 47). Por esta razão, veem-se obrigados a utilizar ferramentas de comunicação de baixo custo, mas que alcançam um grande número de pessoas, como a Internet e os meios de comunicação social (Capriotti, 2013, p. 109). Para ultrapassar os constrangimentos orçamentais, o museu deve tentar ser, tanto quanto possível, financeiramente autossustentável, procurando ser competitivo e atrativo a novos visitantes, para se diferenciar da sua concorrência (Enășel, 2013, p. 478).

Como tal, os profissionais de Relações Públicas devem conhecer os canais promocionais de nicho, que podem ser, por exemplo, os meios de comunicação social especializados (Beresford & Fawkes, 2006, p. 604). Contudo, muitos museus encaram os *media* apenas como um canal de informação que divulga as suas atividades e eventos, esquecendo-se que estes também poderão ser

⁵⁵ NT: “environmental scanning” no original.

⁵⁶ A gestão de crise é a antecipação, identificação, avaliação e resposta a problemas que podem prejudicar a relação entre uma organização e os seus públicos (Cutlip, Center e Broom, 2006, p. 19).

⁵⁷ NT: “scenario building” no original.

um público que opina sobre as suas obras e desempenho (Capriotti, 2010, p. 290). Adicionalmente, são poucos os museus que avaliam o que é publicado por terceiros sobre a sua organização, analisando mais os canais do que as mensagens (Capriotti, 2013, p. 109), mesmo que, por exemplo, o *clipping* tenha adquirido, desde muito cedo, grande importância para a compreensão da cobertura mediática de que são alvo (Encarnação, 1975, p. 43).

De igual modo, a maioria não avalia sistematicamente a sua própria comunicação, focando-se apenas na análise da opinião dos seus visitantes (Capriotti, 2013, p. 108). Na verdade, as exposições dos museus são frequentemente avaliadas através das reações dos visitantes (Chuan, Kun & Chyuan, 2006, p. 3), mas a comunicação deve abranger muito mais do que este público, pois também os críticos, por exemplo, são fundamentais para a avaliação de uma exposição. O museu tem de compreender as necessidades dos visitantes para conseguir aperfeiçoar a sua comunicação, mas sem esquecer que os problemas e necessidades da comunidade onde se insere também o irão afetar, pois é nesta comunidade que reside parte dos seus públicos (Abreu, 2013, pp. 48-50). Talvez, por isso, algumas comunidades locais sintam que estão mal informadas sobre os museus da sua área, como concluiu Capriotti (2010, p. 289), uma vez que são poucos aqueles que se interessam pela opinião destes grupos (Capriotti, 2013, p. 108), e, apesar de promoverem as atividades do museu junto das comunidades, não estabelecem relações duradouras de diálogo. O Museu das Comunicações é um exemplo de como se conseguem criar laços com a comunidade ao organizar visitas ao Bairro da Madragoa, uma vez que este projeto foi desenvolvido com os habitantes deste local (Fundação Portuguesa das Comunicações, 2016)⁵⁸. Neste sentido, as novas atividades e as exposições temporárias são as que mais divulgação têm por parte do museu, ao invés de ser veiculada informação institucional ou sobre a coleção permanente (Ibidem, 2013, p. 110). Na verdade, são as exposições temporárias que fazem as pessoas regressar ao museu (Brida, Meleddu & Pulina, 2012, p. 168) e, uma vez que são novidade, e muitas vezes um fator de diferenciação, são também são apelativas para os *media* por terem valor de notícia. Assim, os museus estão a dar mais relevância à informação nova e atualizada (Capriotti & González-Herrero, 2013, p. 421), embora não se possam esquecer que, tal como afirmou Kim Mitchell (responsável pela comunicação do *Museum of Modern Art*) numa entrevista à *Tactics*, a sua exposição permanente é o seu maior fator de diferenciação e é também aquilo que faz daquele museu em concreto o que ele é (Jacques, 2011, p. 8).

Por seu lado, as ações de comunicação desenvolvidas pelos museus são maioritariamente dirigidas a públicos externos, principalmente às escolas e à comunidade local, isto é, potenciais visitantes, como refere Capriotti (2010, p. 286). Mais uma vez, isto pressupõe, de acordo com o autor, que os

⁵⁸ Fundação Portuguesa das Comunicações (2016) Visita pelos Bairros. Fundação Portuguesa das Comunicações. [Internet] Disponível em <<http://www.fpc.pt/pt/atividades/visitas-pelos-bairros/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

museus têm uma visão muito limitada dos seus públicos, focando-se nos visitantes. Todavia, estas instituições devem ter um conhecimento profundo sobre os seus diferentes públicos, de modo a criarem bons relacionamentos com estes e, conseqüentemente, alcançarem os seus objetivos (Abreu, 2013, pp. 48-50). Portanto, deveria ser estabelecido um novo modelo de comunicação para criar uma relação de maior proximidade e diálogo com os *stakeholders* prioritários (Chuan, Kun & Chyuan, 2006, p. 2), dado que não só falta uma priorização clara dos públicos, como a comunicação não é considerada um recurso essencial para construir uma relação bidirecional com estes (Capriotti, 2013, p. 111). Não obstante, é necessário não esquecer que os *stakeholders* não são homogêneos, uma vez que os seus interesses e necessidades mudam de acordo com o contexto, os seus comportamentos são distintos tendo em conta os atributos que possuem e as próprias categorias em que se inserem variam de organização para organização. Para além disso, um indivíduo pode não se inserir apenas num tipo de *stakeholder*, mas, simultaneamente, em vários, agindo de forma distinta consoante o seu papel. Logo, diferentes *stakeholders* têm de ser abordados de diferentes formas. Esta ideia é suportada pelo facto de os museus serem cada vez mais procurados por um público abrangente, em detrimento de serem apenas visitados por uma minoria (Ibidem, 2013, p. 100), o que se deve, em parte, à globalização possibilitada pela Internet e também ao turismo – o número de visitantes estrangeiros dos museus portugueses superou, em 2016, o de visitantes nacionais (Direção-Geral do Património Cultural, 2016a)⁵⁹. Deste modo, os museus têm de lidar com públicos internacionais, respeitando diferentes culturas.

Segundo Brida, Disegna e Scuderi (2013, p. 2224), os museus são também distintos entre si e, dessa forma, diferentes pessoas visitam museus vários ou até exposições, de acordo com os seus interesses, contextos culturais e contextos socioeconómicos (Sheng & Chen, 2012, p. 59), pelo que nem todos os visitantes frequentes de museus são potenciais visitantes de um museu específico. É ainda necessário ter em conta que diferentes pessoas visitam os museus com diferentes expectativas e objetivos, desde obter conhecimento a procurar apenas diversão (Ibidem, 2012, pp. 53 e 59). Em consequência, o nível de proximidade e as estratégias escolhidas para criar um elo entre estas instituições culturais e os seus públicos variam de museu para museu (Hooper-Greenhill, 2000, p. 28).

Quanto à comunicação interna⁶⁰, os museus que desenvolvem atividades a este nível privilegiam maioritariamente uma interação pessoal e direta, recorrendo a ferramentas como reuniões e encontros das equipas, apesar de também utilizarem outras ferramentas de comunicação indireta, como o *e-mail*, a *Intranet* e as *newsletters* (Capriotti, 2013, p. 110). Estas ações são de extrema

⁵⁹ Ver nota de rodapé 3.

⁶⁰ A comunicação interna consiste na construção e manutenção de relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus funcionários (Cutlip, Center e Broom, 2006, p. 9).

importância, na medida em que o reforço dos laços entre os diferentes profissionais de um museu pode ser crucial em momentos de crise.

1.1.O processo de Relações Públicas em quatro etapas

Cutlip, Center e Broom (2006, p. 319) dividiram o processo de comunicação estratégica das Relações Públicas em quatro etapas: investigação, planeamento, implementação e avaliação, ou seja, definir o problema ou oportunidade, planejar e programar, agir e comunicar e, finalmente, avaliar o programa.

Na primeira etapa, os autores determinam que é fundamental proceder a uma pesquisa sobre a organização e a envolvente, de modo a detalhar as dimensões do problema ou oportunidade, os fatores que contribuem para o aumentar ou atenuar e quais os *stakeholders* envolvidos ou afetados por este. Assim, definem a investigação como a “recolha sistemática de informação para descrever e compreender situações e conferir suposições sobre os públicos” e as consequências das ações das Relações Públicas, com o objetivo de “reduzir a incerteza na tomada de decisão” (Ibidem, 2006, p. 284). Segundo os autores, com esta ferramenta, os profissionais de Relações Públicas poderão, portanto, defender as suas propostas, sustentados em provas, factos e bases teóricas. Deste modo, Cutlip, Center e Broom indicam que deve ser realizada uma análise da situação, isto é, recolher informação sobre os fatores internos (relativa à organização), os fatores externos (relativa à envolvente da organização relacionada com o problema ou oportunidade) e os *stakeholders* (identificação, caracterização e priorização). De facto, as Relações Públicas têm de estar conscientes das tendências e fatores externos, atualmente em constante mutação, por forma a maximizar as oportunidades na elaboração de planos (Beresford & Fawkes, 2006, p. 600), pois nenhuma organização lhes é imune e a preparação prévia permite uma resposta eficaz a possíveis problemas (Yakel, 2000, p. 292). No contexto museológico, João Abreu distingue, entre os fatores externos, a tecnologia, a política, a economia e a concorrência, e os fatores internos são identificados como os recursos e a coleção dos museus (Abreu, 2013, p. 51). Cutlip, Center e Broom (2006, p. 291) referem que esta observação pode conseguir-se através de uma análise SWOT, ou seja, na definição das forças e das fraquezas da organização, bem como na identificação das oportunidades e ameaças provenientes da envolvente.

De acordo com Cutlip, Center e Broom, o planeamento estratégico, a segunda fase, “envolve tomar decisões sobre as metas e objetivos do programa, identificar públicos-chave, determinar políticas ou regras para guiar a seleção de estratégias e determinar estratégias” (Ibidem, 2006, p. 312). Os

autores declaram que é necessário existir uma ligação entre a meta⁶¹ geral, os objetivos⁶² específicos para cada público e as estratégias⁶³ definidas, bem como entre o plano de comunicação e a missão, visão e valores organizacionais. Esta etapa pressupõe delinear do plano, recolher bases teóricas para fundamentar as decisões, definir os públicos-alvo e a determinar os objetivos, sendo ainda necessário antecipar crises, orçar e testar os elementos do programa (Ibidem, 2006, pp. 313-333).

A terceira fase – a implementação – consiste na execução daquilo que foi planeado, sendo que Cutlip, Center e Broom enfatizam a importância de a ação e a comunicação serem coerentes, ou seja, uma não pode ser contrária à outra. Os autores reconhecem que é, portanto, necessário enquadrar as mensagens, tendo em conta o contexto – a situação, a época, o espaço e o público – e, assim, selecionar os melhores meios e suportes de divulgação, adaptando-se a mensagem para cada um deles. Adicionalmente, os autores alertam para a relevância da semântica, com o recurso a palavras claras, que não façam com que a mensagem possa ser interpretada de forma errada (Ibidem, 2006, pp. 344-348). É essencial criar símbolos, de modo a que o público possa facilmente reconhecer a campanha. De salientar que, para se proceder à implementação de qualquer plano ou programa de comunicação, é necessário que a organização possua alguma credibilidade, que o conteúdo seja relevante para o público, que as mensagens tenham uma continuidade e sejam coerentes e que se tenha em atenção as capacidades do público, por exemplo, ao nível das suas habilitações (Ibidem, 2006, pp. 357-358).

Por último, a avaliação deve ser utilizada para se compreender, de um modo objetivo, o que aconteceu e por que razão, podendo dividir-se em três níveis – preparação, implementação e impacto (Ibidem, 2006, pp. 364-381):

a) Na preparação, devem ser avaliadas a qualidade e adequação da recolha de informação e do planeamento estratégico, a adequação da informação recolhida e utilizada e a adequação e qualidade das mensagens, estratégias, táticas e outros elementos do programa.

b) Ao nível da implementação devem ser medidos o número de mensagens distribuídas, o número de mensagens colocadas nos *media* e de atividades implementadas, o número de pessoas potencialmente expostas às mensagens e o número de pessoas que de facto foram expostas às mensagens e/ou compareceram às atividades.

⁶¹ A meta “reflete os resultados gerais a serem alcançados pelo programa” (Cutlip, Center e Broom, 2006, p. 315).

⁶² Os objetivos definem “o conhecimento, a opinião e o comportamento específicos a serem alcançados por cada público alvo” (Cutlip, Center e Broom, 2006, p. 315). Oferecem uma orientação para a implementação do programa, bem como uma direção às estratégias e táticas, e acabam por definir os critérios de monitorização e avaliação (Ibidem, 2006, p. 323).

⁶³ A estratégia é “o conceito, a abordagem ou o plano geral para o programa concebido para alcançar uma meta” (Cutlip, Center e Broom, 2006, p. 315). Distingue-se das táticas, pois estas atuam a um nível operacional, isto é, são os “métodos usados para implementar a estratégia” (Ibidem, 2006, p. 315).

c) Finalmente, o impacto ao nível do alcance dos objetivos específicos e da meta geral deve medir-se a partir do número de pessoas que apreenderam o conteúdo das mensagens, que mudaram de opinião, que mudaram a sua atitude, que se comportaram conforme o desejado e que repetiram ou mantiveram esse comportamento. Os autores referem ainda que, em última instância, o maior contributo das Relações Públicas é a mudança social e cultural positiva, mas esta só poderá ser medida ao longo do tempo, normalmente recorrendo a métodos mais usados em sociologia e antropologia.

No contexto dos museus, Capriotti (2013, p. 104) define o planeamento estratégico da comunicação como o “processo de planear toda a sua ação comunicativa para estabelecer relações duradouras com os seus públicos, que irão colaborar na realização dos principais objetivos do museu”. Segundo Capriotti, este planeamento deverá seguir o mesmo processo de Relações Públicas em quatro etapas proposto por Cutlip, Center e Broom, se bem que a grande maioria dos museus não tem um planeamento de comunicação a longo-prazo, apesar de muitos planearem as suas atividades comunicativas anualmente.

Portanto, na maioria dos casos, a comunicação não parece ter uma dimensão estratégica nos museus, sendo vista apenas como uma ferramenta tática de curto-prazo e não sendo considerada como fundamental para o estabelecimento de diálogo com os públicos. De acordo com Capriotti (2013, p. 111), isto deve-se a uma falta de profissionalização na área da comunicação, levando também a um planeamento de curto-prazo, focando-se na divulgação diária das atividades novas e efémeras da organização e dando pouca atenção às etapas de investigação e avaliação, que são centrais para a tomada de decisões estratégicas.

2. Ferramentas de comunicação

2.1. Meios impressos

Os museus podem utilizar diversos materiais compostos e distribuídos pelos próprios. Os mais comuns são as brochuras, os folhetos e os cartazes (Abreu, 2013, p. 62), que podem apresentar informações sobre o museu, as suas exposições, as suas atividades, entre outras notas importantes, e que estão normalmente disponíveis no espaço do próprio museu. Juntamente com os guias do museu, estes materiais podem ser disponibilizados em várias línguas e acompanhar o visitante para fornecer informação adicional. Para além disso, os museus também podem fornecer catálogos, relativos às suas coleções e exposições temporárias, bem como referentes aos produtos disponíveis nas lojas (Smith, 2002, p. 171). Estas ferramentas podem surgir como um prolongamento da visita ao fornecerem mais informação sobre as exposições (Abreu, 2013, p. 70) e ao poderem ser levadas para casa.

Um material que pode ser de grande utilidade para os professores são os kits de utilizador (Smith, 2002, p. 170). Estes incluem informações úteis e sugestões de atividades, trabalhos e até mesmo testes (Ibidem, 2002, p. 170), facilitando o acompanhamento da visita e permitindo que esta continue, posteriormente, na escola. Porém, esta ferramenta não se limita apenas ao público escolar, podendo ser adaptada a outros contextos.

Para a abertura de novas exposições ou outros eventos, os museus devem enviar convites, preferencialmente personalizados (Ibidem, 2002, p. 171).

2.2. Eventos

Os eventos são táticas que permitem o estabelecimento de diálogo da organização com os seus públicos. Nos museus, os eventos de participação livre têm o potencial de atrair novos visitantes, na medida em que eliminam impedimentos à visita (Barbosa & Brito, 2012, p. 17), como o preço dos bilhetes. Para além disso, quando os participantes se sentem satisfeitos com o evento, têm uma maior probabilidade de regressar em edições futuras e de o recomendar (Ibidem, 2012, p. 29).

Quando acontecem na própria organização, podem servir para demonstrar como esta funciona (Smith, 2002, p. 157), nomeadamente no caso dos museus, através de visitas aos seus bastidores ou à área de investigação, que, frequentemente, não é tão divulgada e está mais distante do público. Outro tipo de evento que pode ser fundamental para os museus é o educacional, como conferências e workshops, uma vez que são um modo de estas organizações cumprirem a sua função educacional e até de divulgarem os resultados das suas investigações.

Os eventos especiais, relacionados com festividades e comemorações históricas, podem também ser o mote para realizar atividades diferentes. Por exemplo, o MNAA realizou, em 2017, visitas guiadas sob o tema “Há mortos no MNAA” para comemorar o 1º de novembro. Os museus podem ainda fazer uso da sua história, ou das características do seu edifício, para organizar encenações históricas.

Os eventos temáticos noturnos atraem um público mais jovem, que deve obter simultaneamente entretenimento e educação através de atividades participativas relacionadas com as exposições (Barron & Leask, 2017, pp. 473-474). Deste modo, este público terá uma maior probabilidade de voltar a visitar o museu (Ibidem, 2017, p. 484). É o caso da iniciativa “Dormindo com os tubarões”, do Oceanário de Lisboa (2015)⁶⁴, que dá a oportunidade, a crianças a partir dos 4 anos, de dormir junto ao tanque central. Antes da hora de dormir e durante a manhã seguinte, são realizadas várias atividades que permitem aos participantes aprender mais sobre tubarões.

⁶⁴ Oceanário de Lisboa (2015) Dormindo com os Tubarões. *Oceanário de Lisboa*. [Internet] Disponível em <<https://www.oceanario.pt/atividades/dormindo-com-os-tubaroes/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

É necessário compreender que os eventos requerem muita atenção ao detalhe. No caso dos museus, para além de se escolher uma data, tema, atividades e oradores apropriados e um local acessível (Smith, 2002, p. 164), deve ter-se em conta que estes eventos são mais apelativos e úteis se relacionados com a temática do acervo.

2.3. Meios audiovisuais

Como complemento dos diferentes eventos, podem ser utilizados vídeos para fornecer mais informação sobre o museu e as suas atividades. Adicionalmente, pode ser também criada uma linha telefónica gratuita, que permite ao público ter maior acesso à organização, podendo esclarecer dúvidas sem ter de se deslocar (Smith, 2002, p. 172). O *San Francisco Museum of Modern Art* criou um serviço de mensagens de texto através do qual respondia a mensagens enviadas pelo público. Bastava uma pessoa enviar uma mensagem de texto para o número de telefone atribuído para o efeito, com “Send me” seguido de uma palavra ou de um *emoji*, e o museu responderia com a imagem de uma obra da sua coleção relacionada com a palavra ou *emoji* recebidos (Mollica, 2018)⁶⁵.

2.4. Ferramentas de *media relations*

Quando os museus comunicam com os meios de comunicação social, devem ter em atenção que a informação que pretendem divulgar deve ter valor de notícia, ou seja, ser relevante e atual (Smith, 2002, p. 184). Para além disso, como, por vezes, os jornalistas publicam parcialmente, ou até na íntegra, o que é enviado pelos profissionais de Relações Públicas, estas ferramentas deverão seguir o modelo de escrita jornalístico (Ibidem, 2002, p. 186).

Os comunicados de imprensa e as folhas informativas (mais curtas e sob a forma de lista) devem responder ao quem, o quê, onde, quando, porquê e como e ter o cuidado de informar, sem se limitarem a promover a organização (Ibidem, 2002, p. 186 e 188), evitando exageros e adjetivações (Seitel, 2017, p. 348). Os comunicados de imprensa devem ainda ser construídos para os três primeiros parágrafos poderem ser utilizados de forma independente numa notícia breve (Smith, 2002, p. 188). Integrar a declaração de um membro relevante do museu ou tutela valoriza estas ferramentas desde que acrescentem informação e não sejam meros elogios à instituição (Seitel, 2017, p. 350). No caso da rádio e da televisão, as informações/mensagens devem ser enviadas no formato áudio e vídeo, respetivamente. Deve ainda ter-se em conta que os comunicados de imprensa devem focar-se num único assunto, evitar linguagem técnica, incluir informação prática

⁶⁵ Mollica, J. (2018) Send Me SFMOMA. *San Francisco Museum of Modern Art*. [Internet] Disponível em <<https://www.sfmoma.org/send-me-sfmoma/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

e pertinente – como datas de exposições temporárias, custo dos bilhetes, horários de atividades – e apresentar, no final, uma breve descrição do museu (Ibidem, 2017, pp. 348-349).

Podem também ser enviadas notas de entrevistas, ou seja, documentos em formato de pergunta-resposta realizados pela organização a um dos seus membros (Smith, 2002, p. 186) ou, eventualmente, a artistas expostos. Estas devem incluir uma breve introdução e biografia do entrevistado (Ibidem, 2002, p. 186). As entrevistas realizadas pelos próprios meios de comunicação social devem ser preparadas previamente, antecipando-se possíveis perguntas e preparando-se as respostas.

Os museus podem ainda organizar conferências de imprensa, ou seja, declarações de um porta-voz dirigidas aos meios de comunicação social, existindo, posteriormente, a possibilidade de os jornalistas colocarem perguntas. No entanto, as conferências de imprensa só são justificáveis quando é necessário anunciar algo ou de dar resposta a algo de extrema importância (por exemplo, em caso de crise), quando há um porta-voz disponível apenas por um curto espaço de tempo (como pode ser o caso de celebridades) ou para se evitar acusações de dar preferência a alguns meios de comunicação social em detrimento de outros (Ibidem, 2002, p. 192). Assim, quando ocorram, os museus devem convidar todos os *media* que poderão estar interessados, adaptando os horários à disponibilidade da maioria.

Os *media kits* são entregues aos jornalistas em eventos ou conferências de imprensa e devem conter comunicados de imprensa, folhas informativas, fotografias, informação gráfica (Ibidem, 2002, p. 190), brochuras e folhetos, vídeos, entre outros suportes. Devem também ser entregues aos jornalistas que não compareceram, apesar de terem sido convidados (Ibidem, 2002, p. 190).

Os guias turísticos e as agendas culturais são outras publicações a ter em conta pelos museus, uma vez que fazem chegar a informação aos turistas (Abreu, 2013, p. 66). Contudo, a informação enviada para estas será diferente da enviada para os jornais, revistas, televisão e rádio, uma vez que deverá basear-se mais em informação prática de pré-visita.

Apesar da utilidade destas ferramentas, é necessário compreender que os conteúdos alvo da cobertura jornalística não são definidos pelo museu. Contudo, a organização pode aumentar a probabilidade de ser noticiada se enviar informação relevante para o público-alvo do meio de comunicação social com que está a comunicar (Seitel, 2017, p. 350).

3. A comunicação digital nos museus

Nesta Era Digital, os museus focam-se menos na informação que transmitem e mais na forma como a transmitem, incentivando a curiosidade e a motivação para que os visitantes queiram aprender mais sobre as suas obras, como explora Bautista (2009, p. 17). A autora afirma que, com

esta estratégia, procuram formas criativas de comunicar a arte e o seu conhecimento aos seus públicos, recorrendo muito a ferramentas *online*, visto que a Internet possui um papel determinante na captação de visitantes, quer no que se refere a informações de pré-visita, quer na própria visita (ao fornecer aplicações para o telemóvel, por exemplo), quer mesmo após a visita.

De facto, a *Web 2.0*, que possibilita aos utilizadores participarem ativamente, trouxe mudanças significativas para a relação entre as organizações e os seus *stakeholders*. Deste modo, facilitou a interação entre eles e permitiu que as contribuições dos utilizadores fossem preponderantes, fazendo uso da inteligência coletiva e tratando-os como cocriadores e não apenas como consumidores (O'Reilly, 2012, p. 39 e 45). Ofereceu ainda um amplo leque de serviços que o museu pode mobilizar em seu favor, como as salas de imprensa *online* e as redes sociais (Humanes, 2013, p. 203), e que devem ser alinhados com os objetivos, a missão, os valores e as funções sociais e culturais de cada museu.

Para além disso, a comunicação dialógica é fundamental na estratégia de comunicação digital de qualquer organização (Capriotti, Carretón & Castillo, 2016, p. 97), na medida em que, de acordo com Capriotti e Kuklinski (2012, p. 620), o público é proativo e deseja poder participar nas discussões e criar conteúdo. Segundo estes autores, a comunicação dialógica baseia-se numa “interação contínua entre as organizações e os seus públicos, utilizando ferramentas *online*, que disponibiliza informações, comentários, opiniões, avaliações e experiências partilhados de forma contínua” (Ibidem, 2012, p. 620). Com as novas tecnologias, a comunicação “torna-se mais dialogante e interativa”, podendo o museu disponibilizar informação que está em permanente atualização (Roque, 2012, p. 223).

Por seu lado, a *Web 3.0* – ou *Web* semântica –, conceito cunhado por Tim Berners-Lee, é definida por Andrade (2017, pp. 358-359) como o “paradigma de redes sociais digitais que se baseia, entre outros dispositivos discursivos, em sites semântico-sociais”, que apresentam “explicitamente um paradigma explicativo ou seções sobre o seu próprio conteúdo semântico (ideias, conceitos, etc.) e as suas relações lógicas (conexões entre as ideias dentro do site ou links entre páginas do site e locais externos da Internet)”. A *Web 3.0* permite que o computador interprete a informação fornecida pelo utilizador, cruzando dados de diversos programas e oferecendo soluções ou respostas mais personalizadas aos utilizadores (Berners-Lee, Hendler & Lassila, 2001)⁶⁶. Este desenvolvimento tecnológico permite, assim, obter dados semânticos nas redes sociais, possibilitando a personalização da informação e dos serviços fornecidos (Küster & Hernández,

⁶⁶ Berners-Lee, T., Hendler, J. & Lassila, O. (2001) The Semantic Web. A new form of Web content that is meaningful to computers will unleash a revolution of new possibilities. *Scientific American*, maio. [Internet] Disponível em <[https://www-sop.inria.fr/acacia/cours/essi2006/Scientific%20American %20Feature%20Article %20The%20Semantic%20Web %20May%202001.pdf](https://www-sop.inria.fr/acacia/cours/essi2006/Scientific%20American%20Feature%20Article%20The%20Semantic%20Web%20May%202001.pdf)> [Consult. 15 de março 2018].

2013, p. 106). No quadro da *Web 3.0*, o museu poderia oferecer uma experiência mais personalizada, nomeadamente levando as pessoas certas até ao museu mais adequado. Ou seja, existiria uma maior probabilidade de a *Web* semântica sugerir um determinado museu apenas a quem tivesse realmente interesse pelo seu acervo, o que poderia aumentar as críticas positivas à instituição e até às visitas.

Porém, estas instituições culturais estão a aproveitar pouco as potencialidades da Internet (Humanes, 2013, p. 212), o que se pode dever ao baixo número de profissionais de comunicação de que dispõem, ao baixo orçamento disponibilizado e ao desconhecimento da importância do trabalho desenvolvido pela área da comunicação. Assim, Capriotti e Kuklinski (2012, p. 625) defendem que, apesar de a relação entre os museus e os públicos estar a mudar para formas mais interativas e colaborativas, estas organizações ainda estão numa fase de monólogo. Portanto, encontram-se numa fase de transição, em que o monólogo estabelecido pelos museus está, aos poucos e talvez ainda de uma forma não muito visível, a transformar-se em diálogo com os visitantes.

É necessário que os museus compreendam que não têm de utilizar todas as ferramentas digitais existentes, mas que devem selecionar as mais adequadas ao seu contexto e tirar proveito das suas diferentes utilidades, de modo a maximizarem o seu potencial e alcançarem um público mais abrangente sem serem redundantes (Humanes, 2013, p. 213). Como tal, antes de aderirem às ferramentas disponíveis na Internet, e em vez de simplesmente seguirem tendências, é preciso que pensem numa estratégia que defina o porquê, para quê e para quem querem comunicar (Carvalho, 2013)⁶⁷.

Para além disso, na visão de Israel (2011, p. 16), a tecnologia deve ser usada como um meio e não como um fim ou um objeto de consumo e de simples exposição. Neste sentido, a autora sustenta que os elementos da coleção física de um museu devem ser combinados com o conteúdo digital, facilitando a comunicação das várias áreas do museu e oferecendo uma experiência útil. Isto deve ser feito de modo a que as ferramentas digitais sejam utilizadas como atração para a visita presencial e não como suas substitutas (Pinho, 2007; Lohr, 2014)^{68,69}.

3.1. O património cultural no mundo digital

Segundo Lohr (2014)⁷⁰, a Era Digital influenciou a forma como “a arte e os objetos são apresentados e experienciados”. Assim sendo, as Tecnologias de Informação e Comunicação

⁶⁷ Ver nota de rodapé 48.

⁶⁸ Ver nota de rodapé 42.

⁶⁹ Ver nota de rodapé 47.

⁷⁰ Ver nota de rodapé 47.

(TIC) trazem novos significados aos objetos artísticos, representando-os (Lopes, 2017, pp. 288 e 293) e tendo um papel bastante relevante na divulgação do património cultural (Pinho, 2007)⁷¹. Por isso, é necessário que os profissionais de Relações Públicas tenham um conhecimento profundo acerca do museu e dominem a linguagem da arte (Drake, 2010, p. 10), de modo a poderem realizar o processo de comunicação pública da arte, isto é, traduzir o “conhecimento artístico especializado para a linguagem do conhecimento comum, compreensível por diferentes segmentos de públicos artísticos” (Andrade, 2017, p. 344).

Pinho (2007)⁷² refere que os museus têm apostado cada vez mais nas multiplataformas para disponibilizar as suas obras. Na verdade, colocar imagens das suas coleções na Internet não prejudica o número de visitas presenciais ao museu (Jacques, 2011, p. 9; Lohr, 2014)⁷³. Pelo contrário, gera curiosidade e leva as pessoas a querer ver as exposições ao vivo (Pinho, 2007)⁷⁴, até porque a representação digital das obras não transporta a componente educacional que existe numa interação direta com o acervo (Enășel, 2013, p. 478). Adicionalmente, a Internet possibilita uma comunicação globalizada, modificando a noção de espaço e tempo, o que faz com que, no mundo *online*, o museu nunca feche (Oliveira & Silva, 2007, p. 751). Qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo, poderá aceder, por exemplo, ao *website* do MNAA, em Lisboa, e explorar a sua coleção – visualizando as imagens das obras disponibilizadas *online* –, aceder a informação sobre as exposições temporárias ou até fazer marcações de visitas (Museu Nacional de Arte Antiga, s.d.a)⁷⁵. No caso do Museu Calouste Gulbenkian (2018)⁷⁶, um utilizador estrangeiro poderá mesmo aceder a uma visita 360º da Coleção do Fundador, no *website*, a qualquer hora.

Já existem vários projetos que permitem visitas virtuais aos museus. Lohr (2014)⁷⁷ explora o exemplo do *Google Art & Culture*⁷⁸, onde é possível colocar *online* imagens de obras de arte em alta definição. O autor explica que estas imagens não são para uso comercial, sendo que os contratos assinados entre a *Google* e os museus contemplam a proteção de direitos de autor. Adicionalmente, é possível explorar certos espaços das instituições culturais em 360 graus e visitar locais históricos através da *Street View* (*Google Art & Culture*, s.d.). Em novembro de 2017, a DGPC assinou um acordo com a *Google* para que os museus nacionais passassem a fazer parte

⁷¹ Ver nota de rodapé 42.

⁷² Ver nota de rodapé 42.

⁷³ Ver nota de rodapé 47.

⁷⁴ Ver nota de rodapé 42.

⁷⁵ Museu Nacional de Arte Antiga (s.d.a) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudearteantiga.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

⁷⁶ Museu Calouste Gulbenkian (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://gulbenkian.pt/museu/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

⁷⁷ Ver nota de rodapé 47.

⁷⁸ Google Arts & Culture (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://artsandculture.google.com/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

daquele que é, nas palavras do atual subdiretor-geral do Património Cultural, David Santos, “o maior museu a céu aberto” (MadreMedia/Lusa, 2017)⁷⁹.

Por seu lado, Portugal possui o MatrizNet (s.d.)⁸⁰, um catálogo disponível na Internet que funciona como motor de busca, onde se podem encontrar imagens e informações sobre obras dos museus do Estado Português e dos Parques de Sintra – Monte da Lua. Apresenta também normas de inventário da DGPC e informação sobre algumas das exposições recentes dos museus presentes nesta base de dados.

Estes projetos não só permitem uma maior internacionalização dos museus e das suas obras, como também, tal como referido pelo atual ministro da Cultura português, Luís Filipe Castro Mendes, evitam “a reprodução sucessiva de conteúdos de má qualidade que transmitem uma imagem menos boa das instituições e do nosso património” (MadreMedia/Lusa, 2017)⁸¹. Portanto, a divulgação de imagens de boa qualidade das coleções dos museus pode contribuir para a construção da sua imagem⁸² e, conseqüentemente, para uma melhoria da sua reputação.

4. Ferramentas de comunicação digital

4.1. Os *websites* dos museus

Segundo Kabassi (2017, p. 184), muitos museus têm-se focado em melhorar os seus serviços e imagem *online*. Isto inclui o *website*, uma das ferramentas que podem utilizar para comunicar com os visitantes e que os pode atrair, se estiver bem concebido e apresentar informações de pré-visita relevantes – contactos, horários, bilheteira, entre outros. Porém, é normalmente subaproveitado, considerando algumas instituições que este recurso deve ser desenvolvido fora da área da comunicação (Humanes, 2013, p. 212), razão pela qual apresenta ainda um baixo nível de interatividade (Capriotti, Carretón & Castillo, 2016, p. 97). Ainda assim, estes autores apresentam a ideia de que os museus estão, progressivamente, a implementar sistemas de comunicação mais participativos e colaborativos, de modo a criar um diálogo com os utilizadores. Pode afirmar-se que os *websites* destas organizações estão a passar por uma transição, ou seja, estão a deixar de ser estáticos e meramente informativos para se transformarem em plataformas de interação e diálogo aberto (Capriotti & Kuklinski, 2012, p. 619). No entanto, grande parte dos museus ainda dispõe de *websites* pouco interativos, permanecendo numa fase de monólogo. Veja-se o caso do Museu

⁷⁹ MadreMedia/Lusa (2017) Parceria com a Google põe património português no “maior museu a céu aberto”. *SAPO* 24, novembro. [Internet] Disponível em <<http://24.sapo.pt/vida/artigos/parceria-com-a-google-poe-patrimonio-portugues-no-maior-museu-a-ceu-aberto>> [Consult. 15 de novembro 2017].

⁸⁰ MatrizNet (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.matriznet.dgpc.pt/matriznet/home.aspx>> [Consult. 9 de outubro 2018].

⁸¹ Ver nota de rodapé 79.

⁸² A imagem é a percepção individual de cada *stakeholder* relativamente a uma organização, num momento específico, uma vez que esta pode mudar de acordo com a pessoa e o período temporal (Löwensberg, 2006, p. 253).

Nacional Soares dos Reis (2018)⁸³, no Porto, cujo *website* se limita a informar sobre a história do museu, as suas atividades e serviços, as suas coleções e outras informações úteis, não possibilitando aos utilizadores outro tipo de interação com o Museu. Por seu lado, o Museu Coleção Berardo (2018)⁸⁴ possui uma série de vídeos no seu *website* que apresentam a opinião dos visitantes sobre uma obra específica, concedendo, assim, voz ao público.

Capriotti, Carretón e Castillo (2016, p. 100) observaram que alguns museus ainda não têm um *website* exclusivamente seu, estando integrados em páginas *web* de outras entidades, como é o caso do Museu de Artes Decorativas Portuguesas, em Lisboa, cuja página está inserida no *website* da Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva (s.d.)⁸⁵. Outros museus não têm mesmo qualquer *website* (Capriotti & Kuklinski, 2012, p. 623). Os recursos mais utilizados são os menos interativos e os mais expositivos, como representações gráficas, recorrendo pouco a recursos audiovisuais ou a *links*, sejam internos ou externos, e são poucos os que apresentam ligações para a *web* social (blogues, redes sociais, fóruns de discussão, *wikis*) (Ibidem, 2012, p. 624). Estas ligações, quer para redes sociais, quer para *websites* de parceiros, alargam o mundo do museu e levam o visitante mais longe. Para além disso, Capriotti e Kuklinski (2012, p. 624) averiguaram que o sistema de *feedback* disponibilizado é maioritariamente *offline*, isto é, os *websites* dos museus apresentam frequentemente a morada e número de telefone como meio de contacto. O *e-mail* também tem uma grande presença, mas são poucos os que disponibilizam formulários *online* ou alertas para o telemóvel (Ibidem, 2012, p. 624). No entanto, estas ferramentas só devem ser implementadas nos *websites* se se verificar que são utilizadas; caso contrário, devem ser retiradas (O'Reilly, 2012, p. 45).

Uma solução para o desenvolvimento de interatividade nos *websites* dos museus é dar a possibilidade aos utilizadores de organizarem as suas próprias coleções, submeterem versões modificadas das obras ou criarem subprodutos a partir destas (Deacon, 2013)⁸⁶. Todavia, estes sistemas não devem ser complexos, pois os utilizadores preferem “criar coleções simples de objetos e imagens” (Marty, 2011, p. 211). Um exemplo é o *Rijksmuseum* (s.d.)⁸⁷, em Amesterdão, cujo *website* apresenta a possibilidade de se aceder a imagens de alta definição da sua coleção,

⁸³ Museu Nacional Soares dos Reis (2018) *Website Oficial*, junho. [Internet] Disponível em <<http://www.museusoaresdosreis.gov.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

⁸⁴ Museu Coleção Berardo (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://pt.museuberardo.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

⁸⁵ Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.fress.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

⁸⁶ Deacon, H. (2013) Why don't all museums and archives want open up like the Rijksmuseum?. *Archival Platform*, outubro. [Internet] Disponível em <http://www.archivalplatform.org/blog/entry/why_dont/?utm_content=bufferc04a5&utm_source=buffer&utm_medium=facebook&utm_campaign=Buffer> [Consult. 13 de outubro 2017].

⁸⁷ Rijksmuseum (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.rijksmuseum.nl/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

bem como a informações detalhadas sobre cada obra e o seu autor. Para além disso, é possível criar uma coleção pessoal com as obras preferidas de cada utilizador.

Os *websites* devem, portanto, incluir mais informação sobre o museu e as suas coleções, de forma apelativa – por exemplo, comentários do curador ou informação sobre a vida do artista de uma obra, bem como um mapa do local onde viveu –, uma vez que os públicos estão cada vez mais à procura de mais e melhor informação sobre arte (Jacques, 2011, p. 9) através das TIC. Segundo Skov e Ingwersen (2014, p. 96), esta apresentação de informação deve ter uma componente marcadamente visual, já que os visitantes digitais são caracterizados por uma forte experiência visual. Os autores acrescentam que estes utilizadores também se caracterizam por terem conhecimento da área e dos elementos de pesquisa, por um comportamento de investigação exploratório e por construírem os seus significados, pelo que os *websites* lhes devem dar liberdade de pesquisa e de construção do seu próprio caminho.

Capriotti e Kuklinski (2012, p. 623) compreenderam que os *websites* dos museus são, normalmente, divididos em secções específicas para cada público: escolas, investigadores, amigos dos museus, patrocinadores e mecenas, meios de comunicação social, funcionários. Não obstante, a maioria destas organizações dirige-se principalmente aos potenciais visitantes (Capriotti, 2010, p. 286), descurando os outros *stakeholders* referidos. Quanto aos conteúdos, os autores concluíram que a informação geral do museu – informação institucional, exposição permanente e exposições temporárias – é priorizada em relação à informação específica para cada público.

4.2. Salas de imprensa *online*

Alguns museus têm nos seus *websites* aquilo que se pode designar de salas de imprensa *online*, ou seja, uma secção específica para os meios de comunicação social, onde colocam a informação que lhes é destinada. No entanto, de acordo com Capriotti e González-Herrero (2013, p. 414), muitos jornalistas consideram que a informação e os materiais disponibilizados não são suficientes, nem os mais relevantes. Na verdade, tal pode dever-se ao facto de os museus não considerarem os *media* um *stakeholder* prioritário e, assim, não investirem tanto na criação de uma boa relação com estes. Para além disso, os autores verificaram que os museus utilizam ferramentas tradicionais para apresentar a informação, como comunicados de imprensa e imagens fixas, sendo poucos aqueles que fazem uso dos elementos audiovisuais (Ibidem, 2013, p. 422). Por exemplo, o MNAA disponibiliza comunicados de imprensa sobre as suas exposições temporárias no *website*.

Apresenta também um vídeo de uma visita guiada para a imprensa a uma das exposições⁸⁸ (Museu Nacional de Arte Antiga, s.d.b).

É importante que os museus notifiquem os meios de comunicação social quando colocam informação nova nestas páginas *web* (Smith, 2002, p. 187). Para isso, podem utilizar o sistema de RSS⁸⁹, através do qual os jornalistas subscrevem o *website* de um museu, recebendo notificações sempre que ocorram alterações na página.

Os museus estão, portanto, na sua maioria, a oferecer uma comunicação passiva, não criando diálogo com os jornalistas e proporcionando uma comunicação monótona e pouco apelativa a um público que é essencial na divulgação das suas atividades (Capriotti & González-Herrero, 2013, p. 424).

4.3. Newsletters

As *newsletters* são publicações criadas pelas organizações e normalmente distribuídas por *e-mail*, quer em anexo, quer no corpo da mensagem. Os seus conteúdos devem ter valor de notícia e ser interessantes para o público-alvo (Smith, 2002, p. 168). Devem ser sucintas, regulares e utilizar hiperligações, por exemplo, para o *website* ou as redes sociais do museu (Seitel, 2017, p. 235). Podem ter como objetivo informar ou persuadir os leitores a mudar um comportamento (Smith, 2002, p. 168).

4.4. As redes sociais dos museus

Na opinião de Seitel (2017, p. 32), no século XXI, as Relações Públicas, em conjunto com as redes sociais, são das mais poderosas forças sociais. Como tal, segundo um estudo do *Pew Research Center* (2013), os museus já começaram a integrar esta ferramenta na sua comunicação, sendo as redes sociais mais utilizadas pelo setor cultural o *Facebook*, o *Youtube* e o *Twitter* (Thomson, Purcell & Rainie, 2013)⁹⁰, com o *Facebook* a ocupar a primeira posição nos museus, de acordo com Padilla-Meléndez e Águila-Obra (2013, p. 896). O referido estudo concluiu ainda que a maioria das organizações culturais que utiliza a *Web* social está presente entre quatro a nove redes. Contudo, Padilla-Meléndez e Águila-Obra (2013, p. 897) defendem que não basta apenas estar presente nas redes sociais, pois deve existir uma estratégia ou corre-se o risco de essa presença ser mais negativa do que positiva. Para além disso, embora a gestão destas redes acarrete poucos

⁸⁸ Museu Nacional de Arte Antiga (s.d.b) Press. *Museu Nacional de Arte Antiga*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudearteantiga.pt/contactos/press>> [Consult. 9 de outubro 2018].

⁸⁹ O RSS (“Really Simple Syndication”) surgiu em 1997 a partir da tecnologia de Dave Winer (O’Reilly, 2012, p. 40).

⁹⁰ Thomson, K., Purcell, K. & Rainie, L. (2013) Arts Organizations and Digital Technologies. *Pew Research Center*, janeiro. [Internet] Disponível em <www.pewinternet.org/2013/01/04/arts-organizations-and-digital-technologies/> [Consult. 17 de novembro 2017].

custos financeiros, esta requer tempo e recursos humanos (Thomson, Purcell & Rainie, 2013)⁹¹, principalmente quando se está presente num grande número delas. Esta questão é agravada quando se constata que são poucas as organizações culturais com um profissional exclusivamente dedicado às redes sociais, como verificou o estudo do *Pew Research Center*. Por isso, Suzić, Karlíček e Stříteský (2016, p. 7) afirmam que o ideal seria os museus possuírem uma equipa específica – ou apenas uma pessoa, devido às barreiras orçamentais – que lidasse com a estratégia das redes sociais, estabelecendo um diálogo com o público e, assim, melhorando a relação com este.

De facto, como referem os autores (Ibidem, 2016, p. 12), a presença em várias redes sociais em simultâneo pode ser benéfica, uma vez que aumenta a visibilidade e traz mais possibilidades de diálogo com os utilizadores. Contudo, visto que estes autores verificaram que os museus não possuem uma estratégia para estas redes, esta presença simultânea poderá levar a conteúdos redundantes e a uma maior dificuldade na sua gestão.

Do ponto de vista do público, as redes sociais tornaram-se uma das ferramentas principais para descobrir e partilhar informação sobre arte e cultura (Arts & Business, Arts Council England & MLA, 2010, p. 17). Pretende-se que os fãs dos perfis dos museus sejam ativos, ou seja, que interajam, criem conteúdos, partilhem e comentem as publicações destas instituições, como sustentam Suzić, Karlíček e Stříteský (2016, p. 14), até porque as partilhas e as identificações de amigos servem como *word of mouth*, aumentando a visibilidade dos conteúdos. Estas recomendações dos próprios utilizadores são bastante importantes, uma vez que, na *Web 2.0*, este modo de divulgação é mais relevante do que a publicidade realizada pela organização (O'Reilly, 2012, p. 38). Para que isto acontecesse, seria importante que os museus criassem conteúdos interessantes e relevantes para os seus públicos, pois, apesar de estes estarem constantemente *online*, não conseguem acompanhar toda a informação, dando prioridade àquela que consideram mais apelativa (Boyd, 2012, p. 71 e 74). Porém, Suzić, Karlíček e Stříteský (2016) observaram que os museus não atualizam o *Facebook* com regularidade, o que seria determinante para conseguirem criar estes conteúdos e, conseqüentemente, obter recomendações.

Relativamente aos conteúdos, os museus utilizam as redes sociais principalmente para divulgar as suas atividades, apresentando breves informações visuais e textuais do que é oferecido na instituição (Gronemann, Kristiansen & Drotner, 2015, p. 187). Estes autores concluíram que os museus apostam ainda em publicações que geram pouca interação, como histórias sobre o museu, notícias relacionadas com a instituição ou a sua área de atuação e anúncios e registos de eventos. O tom empregue nas publicações (formal ou informal) depende do seu género, o que mantém a

⁹¹ Ver nota de rodapé 90.

autoridade institucional do museu, uma vez que o público é sempre informal e o tom formal distancia-o da organização cultural (Ibidem, 2015, p. 182).

Na verdade, os museus deveriam apostar em publicações que acrescentem algo de novo. Por exemplo, ao dar informações que as pessoas não conseguem encontrar na sua agenda cultural (Devos, s.d.)⁹², não estão a ser redundantes face aos seus outros suportes de comunicação. A partilha de conteúdos criados pelos seus seguidores (Ibidem, s.d., online) que estejam relacionados com o tipo de acervo do museu é também apelativa.

Gronemann, Kristiansen e Drotner (2015, p. 180) perceberam ainda que o mais comum é que as publicações dos museus não obtenham qualquer resposta. Todavia, os autores atestaram que, quando têm, é raro o museu participar na discussão. Por seu lado, alguns museus de maior dimensão obtêm comentários às suas publicações nas redes sociais. É o caso da página de Facebook do *Museo Nacional del Prado* (s.d.)⁹³, cujas publicações têm, geralmente, muitos gostos, partilhas e comentários, aos quais o museu responde, quando a situação o justifica.

⁹² Devos, L. (s.d.) 5 Tips from Museums Who Kill It on Instagram. *Museum Revolution*. [Internet] Disponível em <<http://museumrevolution.com/5-tips-museums-instagram/>> [Consult. 16 de novembro 2017].

⁹³ Museo Nacional del Prado (s.d.) *Página oficial de Facebook*. [Internet] Disponível em <https://www.facebook.com/pg/museonacionaldelprado/posts/?ref=page_internal> [Consult. 9 de outubro 2018].

Capítulo III – Metodologias

O método qualitativo foi o privilegiado para se tratar os dados recolhidos através de todas as técnicas mencionadas a seguir, de modo a compreender como funciona a comunicação dos museus no contexto português. Este método permitiu um maior enfoque nos detalhes e a compreensão do como e do porquê deste fenómeno (Pasadeos et al., 2011, p. 163), uma vez que se foca mais no conteúdo e não na quantificação (Bryman, 2012, p. 380). O método qualitativo é usado para explorar novos fenómenos e captar perspetivas pessoais (Given, 2008, p. xxix), utilizando várias técnicas (Bryman, 2012, p. 383).

Este método estuda pequenos grupos de pessoas, o que possibilita o enfoque nos aspetos singulares do contexto e a descrição detalhada do fenómeno, bem como a sua explicação (Bryman, 2012, pp. 390-401). Deste modo, realça que o contexto é fundamental para a compreensão dos fenómenos sociais (Ibidem, 2012, p. 401).

As suas diferentes etapas são interdependentes (Flick, 2005, p. 41), o que significa que não seguem uma ordem restrita e podem ser ajustadas umas às outras ao longo do estudo (Yin, 2011, p. 66). Consequentemente, esta estruturação pouco rígida permite uma maior flexibilidade da investigação, facilitando mudanças durante o seu curso (Bryman, 2012, pp. 403-404).

As técnicas de investigação do presente trabalho foram divididas em duas partes – as técnicas utilizadas no enquadramento teórico e as usadas na elaboração do projeto.

1. Revisão de literatura

Flick (2005, p. 42 e 44) considera que a revisão de literatura deve ser o ponto de partida de qualquer investigação, visto esta não partir de uma tábua rasa. De acordo com Yin (2011, pp. 61-62), a leitura de investigações anteriores pode não só ajudar a informar, mas também a entender como se investiga. Por seu lado, Quivy & Campenhoudt (1998, p. 51) apresentam a revisão de literatura como um modo de se perceber quais foram as investigações sobre o tema já realizadas e como se pode contribuir para o seu desenvolvimento. Os autores defendem que as leituras devem ser diversificadas e apresentar diversas abordagens de investigação. Neste enquadramento, a primeira técnica utilizada foi a revisão de literatura – sobre as temáticas dos museus, da comunicação nos museus e das Relações Públicas – para fundamentar os capítulos teóricos.

Nesta etapa, verificaram-se algumas dificuldades, como a escassez de referências bibliográficas na área central de estudo – a comunicação nos museus – e a identificação de bons exemplos na comunicação digital destas organizações.

2. Entrevistas

Foi realizada uma entrevista exploratória à responsável pela comunicação do MNAz (Anexo 1), Constança Lima, de modo a compreender-se se seria viável delinear um plano de comunicação para este museu e identificar eventuais necessidades, ao nível da comunicação, sentidas como mais urgentes para a organização.

As entrevistas exploratórias permitem perceber que aspetos devem ser abordados no estudo e podem complementar o conhecimento obtido através da revisão de literatura (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 69). Esta entrevista foi semiestruturada, ou seja, existia um guião da entrevista (Apêndice 1), mas este não foi inteiramente seguido por ordem, existindo algumas perguntas eliminadas por já terem sido respondidas pela entrevistada e outras foram acrescentadas, por se revelarem pertinentes no desenrolar da entrevista. Como defendem Daymon e Holloway (2002, p. 171), nas entrevistas semiestruturadas, o guião não tem de ser rigorosamente seguido e pode ser adaptado ao longo da entrevista. Segundo os autores, este tipo de entrevista permite ao entrevistador ter algum controlo, mas, ao mesmo tempo, o entrevistado pode desenvolver o seu ponto de vista.

Foi também realizada uma entrevista ao conservador do MNAz, João Pedro Monteiro, que substitui a diretora quando esta não se encontra disponível. Esta entrevista foi também semiestruturada, existindo, portanto, um guião (Apêndice 2) que não foi rigorosamente seguido. Teve como objetivos compreender a estrutura orgânica do Museu e esclarecer outras questões internas, bem como obter mais informação sobre a comunicação digital do MNAz. Pretendia-se ainda obter uma visão sobre a importância da comunicação por parte da direção.

Ambas as entrevistas foram presenciais e realizaram-se no MNAz. Antes de cada uma delas, foram comunicados ao entrevistado os objetivos gerais da entrevista em questão. Foram gravadas em áudio, existindo um consentimento prévio por parte dos entrevistados, quer oral, quer escrito (Anexo 2 e 4). Posteriormente, foram transcritas (Anexo 1 e 3) e a sua informação foi utilizada para completar a investigação.

3. Modelo do plano de comunicação

Neste projeto, decidi seguir-se o modelo cíclico de Relações Públicas em quatro etapas de Cutlip, Center e Broom (2006), já apresentado no capítulo II. No entanto, existem outros modelos que poderiam ter sido utilizados, como o modelo RACE⁹⁴ de John Marston (Luttrell & Capizzo, 2018),

⁹⁴ O modelo RACE é composto por quatro fases – Investigação (Research), Plano de ação (Action Planning), Comunicação (Communication) e Avaliação (Evaluation).

o modelo ROPE⁹⁵ de Jerry Hendrix (Hendrix, 1995) ou o modelo de quatro fases, nove passos⁹⁶ de Ronald Smith (Smith, 2002). No projeto, optou-se pelo modelo de Cutlip, Center e Broom por ser um método reconhecido que concede validade científica à atividade das Relações Públicas, uma vez que permite solucionar problemas ou aproveitar as potencialidades de oportunidades de um determinado contexto através da tomada de decisões suportadas pelos factos identificados na investigação (Raposo, 2009, p. 36).

Assim sendo, o plano de comunicação inicia-se com a investigação, fase que termina com a definição do problema. Segue-se o planeamento, que começa na meta e finda nos objetivos do plano. A fase seguinte é a implementação, que inclui as táticas e a calendarização. Por fim, apresenta-se a avaliação, contendo também a orçamentação.

4. Análise das ferramentas de comunicação

Para efeitos de investigação, realizou-se também uma análise qualitativa ao *website* do MNAz, de modo a perceber a sua estrutura, o tipo de informação presente neste suporte, se possuía ou não certas características e como estas eram exploradas.

De igual modo, analisou-se a presença no *Facebook* e no *Twitter*, registando também alguns dados quantitativos, como o número de seguidores. Analisaram-se também os tipos de conteúdos publicados e a interação que o Museu estabelece com os seus públicos nas redes sociais.

Procedeu-se ainda a uma análise da aplicação móvel do Museu e de alguns números da *newsletter* mensal do Museu – janeiro de 2012, dezembro de 2014 e agosto de 2017 – para se averiguar que tipos de conteúdos são inseridos nestas ferramentas de comunicação e como estas são estruturadas. Com estas análises, pretendeu-se descrever as ferramentas de comunicação utilizadas pelo MNAz.

5. Análise documental

Realizou-se também uma análise documental ao regulamento do Museu. De acordo com Daymon e Holloway (2002, pp. 216-217), esta análise pode fornecer informação oficial que não está disponível noutra formato e pode evitar o contacto com os envolvidos no processo, o que pode ser benéfico nos casos em que a informação é mais delicada e pode também poupar tempo em

⁹⁵ O modelo ROPE segue quatro passos – Investigação (Research), Objetivos (Objectives), Programação (Programming) e Avaliação (Evaluation).

⁹⁶ O modelo de Smith é composto por quatro fases – investigação formativa, estratégia, táticas e pesquisa avaliativa – e nove passos distribuídos por cada uma das etapas. A investigação formativa inclui os passos 1 a 3 (analisar a situação, analisar a organização e analisar os públicos); a estratégia contém os passos 4 a 6 (estabelecer metas e objetivos, formular a ação e as estratégias de resposta e desenvolver a mensagem da estratégia); nas táticas inserem-se os passos 7 e 8 (selecionar as táticas de comunicação e implementar o plano estratégico); a pesquisa avaliativa é composta pelo passo 9 (avaliar o plano estratégico).

entrevistas. A análise documental permitiu recolher informação sobre a estrutura organizacional do MNAz e outros processos e regras a nível interno.

6. Análise da concorrência

No caso da concorrência do MNAz, optou-se por apresentar a lista de museus (Anexo 5) que o próprio MNAz reconhece, no seu *website*, como tendo um acervo na mesma área (azulejaria e cerâmica). No entanto, analisaram-se apenas quatro museus desta lista – dois nacionais e dois internacionais. A escolha destas instituições culturais baseou-se nos seguintes critérios: ter uma página *web* própria; estar disponível em português, inglês e/ou espanhol (por serem as línguas compreendidas pela mestrandia) e ter uma importante coleção de cerâmica no seu acervo.

Para comparar os *websites* destes museus com o do MNAz, procedeu-se a uma análise qualitativa a cada um dos *websites*, o que resultou numa análise SWOT mais sucinta para cada um deles.

7. Análise SWOT

Foi então realizada uma análise SWOT ao MNAz, ou seja, determinaram-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Museu. As forças e as fraquezas são fatores internos, enquanto as oportunidades e as ameaças são fatores externos à organização.

A SWOT pretende identificar e priorizar os fatores internos e externos que podem afetar a atividade da organização em análise, de modo a que os profissionais de Relações Públicas possam delinear planos de comunicação que tenham em conta esses fatores considerados estratégicos para a organização (Gregory, 2010, p. 58).

Para determinar as forças e fraquezas do MNAz, foi tida em conta a realidade dos outros museus concorrentes, nomeadamente através da análise que foi realizada a essas instituições. Deste modo, existia uma referência para sustentar o entendimento das forças e fraquezas face a exemplos concretos da concorrência, visto só ser possível realizar uma análise SWOT tendo em conta a realidade do setor.

8. Análise PEST

Para compreender o contexto museológico em Portugal, realizou-se uma análise PEST. Esta analisa o ambiente externo e identifica os fatores que poderão ter impacto na organização (Gregory, 2010, pp. 52 e 54).

Assim, analisaram-se indicadores político-legais, económicos, sociais e tecnológicos, que influenciam a atuação dos museus portugueses. Os fatores político-legais abordam a tutela e o grau

de autonomia destas instituições, a legislação que influencia a sua atividade e os direitos dos indivíduos relacionados com a cultura. Os económicos explicitam a influência destas organizações na economia e quais os seus recursos financeiros. Os sociais referem o papel dos museus na sociedade e os hábitos de consumo de cultura dos portugueses, enquanto os tecnológicos expõem questões relacionadas com a Internet, a utilização das TIC nestas organizações e uma breve história do azulejo, tudo o que remete para a sua atividade.

9. Análise de *stakeholders*

Para definir os públicos do MNAz, seguiram-se os passos de priorização de *stakeholders* apresentados por Rawlins (2006). O primeiro passo consistiu em identificar os *stakeholders* e determinar a sua relação com o Museu; o segundo, em priorizá-los tendo em conta a presença dos atributos de poder, legitimidade e urgência; o terceiro, em priorizá-los de acordo com a sua relação com a situação; e o quarto, em priorizá-los tendo em conta a estratégia de comunicação (Ibidem, 2006, pp. 3-11). Deste modo, foi possível perceber quais os *stakeholders* que deveriam ser considerados públicos, através do cruzamento de todas as análises realizadas.

A norma bibliográfica utilizada no presente trabalho de projeto foi a de Harvard.

Note-se ainda que as citações de fontes em língua estrangeira foram traduzidas pela mestranda, mantendo-se o original em nota de rodapé nos casos que tenham suscitado dúvida.

Capítulo IV – Plano de comunicação

1. Investigação

1.1. Caracterização do Museu Nacional do Azulejo

Fundação: 1965 por João Miguel dos Santos Simões⁹⁷ (Anexo 3).

Tutela: É um serviço dependente da DGPC⁹⁸, o que não lhe concede autonomia administrativa (Museu Nacional do Azulejo, 2006, p. 6).

Localização: Rua da Madre de Deus, n.º 4, Xabregas, Lisboa, pertencendo à Junta de Freguesia da Penha de França. Ou seja, situa-se na periferia da cidade. Reside no antigo Mosteiro da Madre de Deus, um edifício do século XVI (Museu Nacional do Azulejo, s.d.a)⁹⁹.

Espaço envolvente: No exterior, tanto a sinalização para o MNAz como o estacionamento próximo são escassos, o que é indicado como um problema pelos visitantes (Direção-Geral do Património Cultural, 2018, p. 67). Quanto aos transportes, existem quatro carreiras de autocarro diurnas e uma noturna, que param junto ao Museu:

- a) 718: ISEL – Alameda D. A. Henriques;
- b) 742: B.º Madre Deus (Escola) – Casalinho Ajuda;
- c) 759: Restauradores – Estação Oriente (Interface);
- d) 794: Terreiro do Paço – Estação Oriente (Interface);
- e) 210 (noturna): Prior Velho – Cais Sodré.

História: O Mosteiro da Madre de Deus foi fundado em 1509 pela Rainha D. Leonor, tornando-se propriedade do Estado em 1867 e sendo depois encerrado em 1872 (Museu Nacional do Azulejo,

⁹⁷ João Miguel dos Santos Simões nasceu em Lisboa em 1907 e em 1929 formou-se em Engenharia Têxtil na *École Supérieure de Filature et Tissage*, em Mulhouse, França (Museu Nacional do Azulejo, 2009). Em 1944, obteve conhecimentos sobre os processos técnicos da azulejaria num estágio em Espanha, montando, mais tarde, um laboratório de pastas cerâmicas em sua casa (Ibidem, 2009). A partir desse ano, produziu vários estudos sobre a azulejaria portuguesa (Ibidem, 2009). Foi vogal da Academia Nacional de Belas Artes, responsável pela Brigada de Estudos de Azulejaria da Fundação Calouste Gulbenkian e foi ainda conservador-ajudante do MNAA (Museu Nacional do Azulejo, s.d.a).

⁹⁸ A DGPC é “um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa” cuja missão é “assegurar a gestão, salvaguarda, valorização, conservação e restauro dos bens que integrem o património cultural imóvel, móvel e imaterial do País, bem como desenvolver e executar a política museológica nacional” (Decreto-Lei n.º 115/2012, art. 1.º, p. 2772; Decreto-Lei n.º 115/2012, art. 2.º, n.º 1, p. 2772).

⁹⁹ Ver nota de rodapé 31.

s.d.b)¹⁰⁰. Foi sendo alvo de várias intervenções ao longo dos anos, acabando por se instalar aqui o Asilo D. Maria Pia (Museu Nacional do Azulejo, s.d.a)¹⁰¹.

Em 1957, os seus espaços foram restaurados para uma exposição comemorativa dos 500 anos do nascimento da Rainha D. Leonor a realizar no ano seguinte. Assim, tornou-se um anexo do MNAA, localizando-se neste espaço a Secção de Cerâmica deste último desde 1959 (Ibidem, s.d.a)¹⁰². Em 1965, surgiu o Museu do Azulejo (Museu Nacional do Azulejo, s.d.b)¹⁰³, ano no qual o núcleo de azulejaria do MNAA foi definitivamente transferido para o edifício do Mosteiro (Henriques, 2003, p. 12). Contudo, só abriu ao público em 1970 (Ibidem, 2003, p. 12).

Em 1980, o Museu ganhou a sua autonomia e tornou-se Museu Nacional do Azulejo (Museu Nacional do Azulejo, s.d.a)¹⁰⁴.

Missão: “[R]ecolher, conservar, estudar e divulgar exemplares representativos da evolução da Cerâmica e do Azulejo em Portugal, promovendo as boas práticas de Inventariação, Documentação, Investigação, Classificação, Divulgação, Conservação e Restauro da Cerâmica e, muito em especial, do Azulejo. Integra também a missão do MNAz a salvaguarda patrimonial da igreja e dos demais espaços do antigo Mosteiro da Madre de Deus” (Museu Nacional do Azulejo, s.d.c)¹⁰⁵. Para além destes espaços – que estão classificados como património nacional –, deve ainda conservar a área requalificada durante os séculos XIX e XX, onde se encontram as salas de exposições permanente e temporárias (Museu Nacional do Azulejo, 2006, p. 22).

Visão: “[C]onstituir-se como referência nacional e internacional, seja pela especificidade das suas colecções [sic] e dos seus espaços musealizados, seja pela excelência dos conhecimentos que lhe compete produzir e apoiar” e dar “a conhecer a história do Azulejo em Portugal procurando chamar a atenção da sociedade para a necessidade e importância da [sua] protecção [sic]” (Museu Nacional do Azulejo, s.d.c)¹⁰⁶.

Atividade: Foca-se na cerâmica de revestimento, apoiando a formação e a investigação científica nesta área, bem como as entidades nacionais que tutelam património revestido com elementos cerâmicos (Museu Nacional do Azulejo, 2006, pp. 6-7).

¹⁰⁰ Museu Nacional do Azulejo (s.d.b) Museu Nacional do Azulejo. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/Data/Documents/Percurso%20MNAz.pdf>> [Consult. 14 de março 2018].

¹⁰¹ Ver nota de rodapé 31.

¹⁰² Ver nota de rodapé 31.

¹⁰³ Ver nota de rodapé 100.

¹⁰⁴ Ver nota de rodapé 31.

¹⁰⁵ Museu Nacional do Azulejo (s.d.c) O MNAz. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/OMNAz/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

¹⁰⁶ Ver nota de rodapé 105.

Acervo e exposições: A exposição permanente incide especialmente sobre a azulejaria portuguesa desde o século XV até ao século XX, mas também apresenta obras espanholas, italianas, holandesas, britânicas, francesas, alemãs, brasileiras e norte americanas (Henriques, 2003, p. 30), começando por apresentar as técnicas de produção de azulejo e seguindo depois uma ordem cronológica (Museu Nacional do Azulejo, s.d.b)¹⁰⁷. Inclui ainda outros objetos de cerâmica e algumas peças de mobiliário, a igreja da Madre de Deus, o coro, a capela de Santo António e a capela da Rainha D. Leonor (Museu Nacional do Azulejo, s.d.d)¹⁰⁸.

Ao longo da exposição, é possível encontrar legendas e outras informações em português e inglês, mapas, dois vídeos e referências e agradecimentos aos mecenas. Contudo, e apesar de grande parte dos seus visitantes ser de origem francesa, não disponibilizam informação nesta língua.

Em alguns locais, estão dispostas réplicas de azulejos para que as pessoas cegas possam acompanhar a exposição através do tato. Estes postos estão legendados em braile.

As salas estão numeradas e bem identificadas e a direção do percurso vai sendo marcada com sinalização.

a) No primeiro piso, localizam-se a igreja, a sacristia, o subcoro, a capela de D. Leonor, o claustro e o claustim (Museu Nacional do Azulejo, s.d.b)¹⁰⁹. Aqui o público depara-se com as obras relativas aos séculos XV a XVII, com a sala das técnicas, com a azulejaria de importação e primeira produção portuguesa, com os azulejos de padrão maneiristas, com os padrões e registos religiosos e com os frontais de altar de influência oriental (Ibidem, s.d.b)¹¹⁰. É ainda possível contemplar o Retábulo de Nossa Senhora da Vida neste piso (Ibidem, s.d.b)¹¹¹.

b) No segundo piso, encontram-se a capela de Santo António, a casa do Presépio, o coro, a escadaria nobre, a tribuna real e as obras do século XVII em diante, incidindo na azulejaria figurada, nos azulejos importados da Holanda, no ciclo dos Mestres e na grande produção e na azulejaria Rococó, pombalina, neoclássica, romântica, de autor, modernistas, moderna e contemporânea (Ibidem, s.d.b)¹¹². É também possível visitar a sala da caça e a escadaria de S. Bento e observar a “Vista de Jerusalém” (Ibidem, s.d.b)¹¹³.

c) No terceiro piso, são apresentadas as obras da primeira metade do século XVIII e o “Grande Panorama de Lisboa” (Ibidem, s.d.b)¹¹⁴.

¹⁰⁷ Ver nota de rodapé 100.

¹⁰⁸ Museu Nacional do Azulejo (s.d.d) Exposição Permanente. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ExpoPerm/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

¹⁰⁹ Ver nota de rodapé 100.

¹¹⁰ Ver nota de rodapé 100.

¹¹¹ Ver nota de rodapé 100.

¹¹² Ver nota de rodapé 100.

¹¹³ Ver nota de rodapé 100.

¹¹⁴ Ver nota de rodapé 100.

O MNAz alberga também exposições temporárias – cujas salas se localizam nos dois primeiros pisos – relacionadas com a cerâmica de revestimento e já participou em exposições fora do seu espaço, levando objetos do MNAz até outros museus, como foi o caso de uma exposição no Museu da Água, em 2015 (Museu Nacional do Azulejo, 2015)¹¹⁵.

Espaços: O Museu tem vinte e duas salas de exposição permanente e duas de exposição temporária em 1.573 m². Por sua vez, a área dos serviços é de 1.146m² (Direção-Geral do Património Cultural, 2018, p. 31).

Para além da igreja, do coro e das capelas, o MNAz detém ainda uma biblioteca – cujas obras se focam em azulejaria, cerâmica, História de arte, iconografia e museologia (Museu Nacional do Azulejo, s.d.e)¹¹⁶ –, um claustro e um jardim de inverno. O museu cede estes dois últimos para a realização de eventos, mediante pagamento (Museu Nacional do Azulejo, s.d.f)¹¹⁷.

Serviços: O MNAz possui fraldário, loja, restaurante e biblioteca e disponibiliza *Wi-Fi* gratuitamente (Direção-Geral do Património Cultural, 2018, pp. 31-34). No entanto, não existe uma visita virtual nem áreas de descanso (Ibidem, 2018, p. 31).

Atividades:

a) Escolas – O MNAz oferece diferentes visitas consoante o grau de escolaridade dos estudantes, bem como material para os professores poderem trabalhar com os alunos (Museu Nacional do Azulejo, s.d.g)¹¹⁸ e ainda a possibilidade de uma exposição itinerante às instituições de ensino (Anexo 1). Ainda para as crianças (dos 6 aos 12 anos), existe um programa de férias no Museu.

b) Famílias – Ateliers, atividades comemorativas desenvolvidas pelo Museu e *peddy papers* (Museu Nacional do Azulejo, s.d.h)¹¹⁹.

¹¹⁵ Museu Nacional do Azulejo (2015) Exposição “A Água no Azulejo Português do Século XVIII” | Museu da Água | Mãe d’Água. *Museu Nacional do Azulejo*, novembro. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ExposTemp/ExpoExterior/ContentDetail.aspx?id=1539>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

¹¹⁶ Museu Nacional do Azulejo (s.d.e) Biblioteca. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/Colecao/Biblioteca/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

¹¹⁷ Museu Nacional do Azulejo (s.d.f) Cedência de Espaços. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/OMNAz/Cedencia/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

¹¹⁸ Museu Nacional do Azulejo (s.d.g) Escolas. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/Escolas/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

¹¹⁹ Museu Nacional do Azulejo (s.d.h) Famílias. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/Familias/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

c) Adultos – Cursos e itinerários teórico-práticos de história e manufatura do azulejo (Museu Nacional do Azulejo, s.d.i)¹²⁰.

d) Adultos, séniores e pessoas com necessidades especiais – Ateliers e visitas orientadas, sendo que o MNAz possui acessibilidades ao nível da locomoção, visuais e táteis (Museu Nacional do Azulejo, s.d.i; Museu Nacional do Azulejo, s.d.j; Museu Nacional do Azulejo, s.d.k)^{121,122,123}.

e) Para todos – Destacam-se ainda as oficinas de pintura de azulejos, modelação e desenho à vista, as festas de aniversário, as visitas orientadas para grupos, os concertos de piano comentados e os encontros com professores e profissionais de turismo.

Acessibilidade (Museu Nacional do Azulejo, s.d.l)¹²⁴:

a) Audioguias gratuitos, em português e inglês, associados a 17 réplicas táteis para cegos.

b) *App* gratuita para visita guiada ao museu disponível para *download* no próprio MNAz, no *website* ou na *Google Play*. Está disponível em português, inglês, língua gestual portuguesa e sistema de signos internacional.

c) Vídeoguias gratuitos em língua gestual portuguesa e sistema de signos internacional. Rampas, elevadores, dois lugares de estacionamento para deficientes, casas de banho adaptadas e cadeiras de rodas disponíveis.

Informação no Museu: Para além das legendas ao longo da exposição, o MNAz apenas disponibiliza audioguias, não tendo folhetos, brochuras, guias de visita ou monografias sobre o Museu (Direção-Geral do Património Cultural, 2018, p. 33).

Estrutura orgânica: O MNAz, para além da direção, divide-se em onze departamentos, que se inter-relacionam entre si (Museu Nacional do Azulejo, 2006, pp. 7-12). Porém, apesar de cada um dos técnicos superiores ter a seu cargo um departamento, o número de funcionários é insuficiente para preencher esses mesmos departamentos, pelo que esta organização não se verifica na prática.

¹²⁰ Museu Nacional do Azulejo (s.d.i) Adultos. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/Adultos/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

¹²¹ Ver nota de rodapé 120.

¹²² Museu Nacional do Azulejo (s.d.j) Séniores. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/3Idade/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

¹²³ Museu Nacional do Azulejo (s.d.k) Necessidades Especiais. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/NecEspeciais/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

¹²⁴ Museu Nacional do Azulejo (s.d.l) Horários e Bilheteira. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/VisiteMNAz/Horarios/ContentList.aspx>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

a) Direção – A diretora Maria Antónia Pinto de Matos é a responsável máxima do Museu (Ibidem, 2006, p. 7). Tem como funções representar o MNAz, coordenar os serviços, assegurar que as funções de museu são cumpridas e criar uma proposta do plano de atividades e coordenar a sua execução (Ibidem, 2006, p. 7).

b) Inventário e Gestão das Coleções – Este departamento está “responsável pela documentação, conservação preventiva e movimentação dos acervos do Museu” (Ibidem, 2006, p. 7). O inventário é tratado pelo programa informático MATRIZ (Ibidem, 2006, p. 8).

c) Investigação e Documentação – Este departamento tem como funções recolher e tratar as informações sobre azulejo e faiança para classificar, expor e divulgar corretamente o património (Ibidem, 2006, p. 9). Como tal, elabora registos documentais de azulejaria e cerâmica pertencentes a coleções públicas ou privadas e pesquisa arquivos relacionados com centros de produção, fábricas e autores destes objetos (Ibidem, 2006, p. 9). Esta documentação encontra-se disponível na biblioteca do MNAz. Adicionalmente, este departamento é responsável pelas publicações do Museu e colabora com instituições de ensino académicas, profissionais e indústrias de azulejaria e cerâmica (Ibidem, 2006, p. 9).

d) Conservação e Restauro – Este departamento desenvolve “os métodos e princípios conducentes a boas práticas de Conservação e Restauro do património em Azulejo” e cerâmica (Ibidem, 2006, p. 8). Fazem parte das suas funções diagnosticar, propor tratamentos e conservar e restaurar azulejos integrados em edifícios públicos ou privados (Ibidem, 2006, p. 8). Apoia os “estágios académicos e profissionais de especialização e acções [*sic*] de formação contínua para profissionais de Conservação e Restauro de Azulejo” e, com o departamento de Exposições e Museografia, “promove a implementação do plano de Conservação Preventiva do Museu” (Ibidem, 2006, p. 9).

e) Exposições e Museografia – Este departamento lida com a “acomodação, organização, embalagem, transporte, seguro de peças para exposições, dentro e fora do Museu, assim como dos projectos [*sic*] e execução das respectivas [*sic*] montagens” (Ibidem, 2006, p. 10). Para além disso, supervisiona e é responsável pela manutenção da exposição permanente, bem como pela organização dos espaços de reservas (Ibidem, 2006, p. 10).

f) Serviços de Extensão Cultural – Este departamento organiza as atividades pedagógicas e culturais e os instrumentos de divulgação do MNAz, como eventos especiais (Ibidem, 2006, p. 10). É ainda da sua responsabilidade verificar as condições de acessibilidade a qualquer espaço e ao acervo do Museu (Ibidem, 2006, p. 10).

g) Comunicação – Este departamento assegura a divulgação das atividades do MNAz junto dos diferentes públicos através da definição de um plano e está responsável pelo funcionamento e

atualização do *website* (Ibidem, 2006, pp. 10-11). Deve ainda atualizar as listas de *mailing* (Ibidem 2006, p. 11).

h) Gestão Financeira e Administrativa e Secretariado – Este departamento ocupa-se da proposta e execução do orçamento do MNAz, da promoção das ações para a gestão de pessoal, do envio das comunicações (por telefone, fax, correio, *e-mail*), da classificação e arquivo do expediente, do controlo dos *stocks* e da gestão das receitas da loja e da bilheteira (Ibidem, 2006, p. 11).

i) Receção, Bilheteira e Vigilância – Este departamento deve fornecer os bilhetes aos visitantes, prestar informações sobre o percurso e o acervo, vigiar os espaços do MNAz e “apoiar acções [*sic*] de salvaguarda do património, em situação de emergência” (Ibidem, 2006, p. 11).

j) Loja e Restaurante – A loja deve servir os visitantes, verificar o *stock*, garantir a arrumação e limpeza do espaço e fazer um balanço diário das receitas (Ibidem, 2006, p. 11). O restaurante encontra-se concessionado a uma empresa (Ibidem, 2006, p. 12).

k) Segurança – A segurança é da responsabilidade de todos os funcionários, existindo um Plano de Segurança integral do Museu para garantir a conservação e proteção do património (Ibidem, 2006, p. 12). Este plano, que é um documento confidencial, inclui percursos, equipamentos e saídas de emergência e normas de atuação em casos de emergência (Ibidem, 2006, p. 12). O responsável de segurança é nomeado pelo diretor e tem como dever fazer cumprir este plano, existindo ainda um técnico contratado de uma empresa de segurança (Ibidem, 2006, p. 12).

l) Instalações e Equipamentos – As instalações do MNAz dividem-se em área considerada património nacional (antigo convento da Madre de Deus – fachada, igreja, sacristia, coro e subcoro, capelas de D. Manuel, de D. Leonor e de Santo António, claustro, claustim, e Casa do Presépio) e a área requalificada onde se encontram as salas de exposições e os serviços técnicos e administrativos (Ibidem, 2006, p. 13).

Funcionários: Vinte e seis, oito dos quais são técnicos superiores (Anexo 3).

Estagiários: Em maio de 2018, existiam cinco estagiários no MNAz.

Voluntários: O MNAz possui ainda um programa de voluntariado que pode passar por visitas guiadas ou por apoio às exposições temporárias (Museu Nacional do Azulejo, 2011)¹²⁵. Em maio de 2018, contava com cinco voluntários.

¹²⁵ Museu Nacional do Azulejo (2011) Serviço Educativo. *Museu Nacional do Azulejo*, dezembro. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/OMNAz/Volunt/ContentDetail.aspx?id=1380>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

Visitantes: Em 2017, o MNAz teve um total de 193.444 visitantes, o que representou um aumento de 20,5% em relação ao ano anterior (Lusa, 2018)¹²⁶. O aumento de visitantes deve-se à crescente procura do Museu por parte de estrangeiros que, em 2015, representaram 82% do total de visitantes (Direção-Geral do Património Cultural, 2018, pp. 36 e 42). Das 51 nacionalidades representadas, 23% correspondem à nacionalidade francesa, 11% à brasileira e 10% à alemã (Ibidem, 2018, p. 51). 74% dos estrangeiros são europeus, 11% são americanos e 3% asiáticos (Ibidem, 2018, p. 51). Apenas 7% dos visitantes do MNAz são turistas nacionais e outros 7% habitam em Lisboa (Ibidem, 2018, p. 53). A maioria dos visitantes nacionais provém da Área Metropolitana de Lisboa (69%), mas também das regiões Norte (11%) e Centro (10%) (Ibidem, 2018, p. 54).

A média de idades é de 45 anos, 61% são mulheres e 79% têm formação académica (38% licenciados, 30% mestres, 10% doutorados) (Ibidem, 2018, pp. 41 e 43). 49% são trabalhadores por conta de outrem, 12% são reformados e 12% são estudantes (Ibidem, 2018, p. 45). 64% destes inserem-se na categoria de especialista das actividades intelectuais e científicas, dos quais 28% são professores e 20% são especialistas em assuntos jurídicos, sociais, artísticos e culturais, como advogados, economistas e jornalistas (Ibidem, 2018, p. 47).

A maioria dos visitantes realiza a visita acompanhado (85%), sendo que os grupos de duas pessoas predominam (50%, 40% em casal) e 23% são acompanhados pela família (Ibidem, 2018, pp. 50 e 57). 83% dos visitantes não são acompanhados por crianças até aos 12 anos (Ibidem, 2018, p. 50). 92% dos visitantes são estreatantes e somente 6% realizaram duas ou mais visitas ao Museu (Ibidem, 2018, p. 54). Nos visitantes nacionais, este último número sobe para 21%, o que significa que o regresso ao Museu é influenciado pela proximidade geográfica da residência do visitante (Ibidem, 2018, p. 54).

54% dos visitantes demoram entre uma a duas horas a visitar o MNAz (Ibidem, 2018, p. 58). 65% obtiveram um bilhete de ingresso normal, 26% tiveram desconto e apenas 10% adquiriram um bilhete gratuito (Ibidem, 2018, p. 59). 65% dos portugueses informam-se acerca dos descontos e 68% têm conhecimento da isenção de pagamento no primeiro domingo do mês (Ibidem, 2018, pp. 82-83). Contudo, entre os visitantes nacionais, 37% não visitam o Museu devido à gratuidade, 24% planeiam a visita de acordo com o período de gratuidade e 15% apenas planeiam a visita de acordo com este período quando visitam o Museu em família (Ibidem, 2018, p. 83).

Quanto às motivações de visita, 93% dos visitantes referem o interesse pelo Museu e 64% o interesse em conhecer ou rever a exposição permanente (Ibidem, 2018, p. 62).

¹²⁶ Lusa (2018) Visitas a museus portuguesas bateram recordem 2017. *TSF*, janeiro. [Internet] Disponível em <<https://www.tsf.pt/cultura/interior/mais-de-cinco-milhoes-de-visitantes-em-museus-palacios-e-monumentos-em-2017-9042968.html>> [Consult. 17 de janeiro 2018].

77% dos visitantes procuraram informação antes da visita, predominando a Internet nos visitantes nacionais (48%) e os roteiros turísticos nos estrangeiros (44%) (Ibidem, 2018, pp. 62-64). Os estrangeiros utilizam outros meios de informação turísticos, como os guias-intérpretes/turísticos (18%) e as agências de viagens e postos de turismo (4%) (Ibidem, 2018, p. 64). 28% dos portugueses e 20% dos estrangeiros informam-se junto de amigos e familiares (Ibidem, 2018, p. 64).

Relativamente às avaliações feitas pelos visitantes, 98% estão satisfeitos com a visita em geral, 97% com o acolhimento por parte dos funcionários, 99,5% com a exposição permanente e 92% com a exposição temporária (Ibidem, 2018, p. 68). O nível de satisfação com as instalações e os serviços é também bastante elevado, exceto no que diz respeito à sinalização externa (51%) e ao estacionamento próprio (74%) (Ibidem, 2018, p. 69). 87% afirmam estar satisfeitos com o *website*, 83% com a divulgação da programação do MNAz e 82% com a presença do Museu nas redes sociais (Ibidem, 2018, p. 69). A satisfação com textos nas salas (72%), textos de apoio (62%) e informação sobre visitas guiadas (61%) é mais baixa (Ibidem, 2018, p. 69).

62% dos visitantes estão dispostos a recomendar a visita ao MNAz, apesar de 76% não terem intenção de regressar ao Museu, o que se pode dever à proximidade geográfica, visto que 51% dos nacionais demonstram intenção de regressar (Ibidem, 2018, p. 73). Os principais motivos para voltar a visitar o MNAz são o desejo de rever ou completar a visita (52%) e visitar novas exposições (39%) (Ibidem, 2018, p. 74). Surgem também outras atividades, como concertos de música (20%), e eventos específicos, como os Museus à Noite (19%) e o Dia Internacional dos Museus e a Noite dos Museus (16%) (Ibidem, 2018, p. 74).

Orçamento do MNAz: O Museu depende do orçamento disponibilizado pela tutela, que é muito reduzido, e do apoio de mecenas.

Horários (Museu Nacional do Azulejo, s.d.l)¹²⁷:

- a) Museu – Terça-feira a domingo das 10h às 18h. Última entrada às 17h30. Encerra às segundas-feiras, domingos de Páscoa, 1 de janeiro, 1 de maio, 13 de junho e 25 de dezembro.
- b) Restaurante e cafeteria – Terça-feira a domingo das 10h às 18h.
- c) Loja – Terça-feira a domingo das 10h às 17h45.
- d) Biblioteca – Segunda-feira a sexta-feira das 10h às 12h30 e das 14h às 17h.

¹²⁷ Ver nota de rodapé 124.

Bilheteira (Ibidem, s.d.l, online)¹²⁸:

Bilhete Normal – 5 €.

Bilhetes Circuito:

- a) Frente Ribeirinha: MNAz, MNAA e Panteão Nacional – 15€.
- b) Lisboa – 8 Museus de Lisboa: MNAz, Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves, Museu da Música, Museu do Chiado, MNAA, Museu Nacional do Traje, Museu Nacional do Teatro e Panteão Nacional – 25€.
- c) Azulejo e Panteão: MNAz e Panteão Nacional – 7€.

Descontos:

- a) 65 anos ou mais, cartão de estudante, cartão jovem, família (4 pessoas ascendência direta de 1º grau) – 50%.
- b) Protocolos com outras entidades – 20%.
- c) Aquisição de mais de 250 bilhetes, pelo menos 48h antes – 7,5%.
- d) Aquisição de mais de 500 bilhetes, pelo menos 48h antes – 10%.
- e) Aquisição de mais de 1.000 bilhetes, pelo menos 48h antes – 15%.

Isenções:

- a) Todos os cidadãos residentes em território nacional aos domingos e feriados até às 14h.
- b) Crianças até aos 12 anos.
- c) Desempregados residentes na União Europeia (UE).
- d) Pessoas com mobilidade reduzida (pelo menos 60% de incapacidade) e um acompanhante.
- e) Membros do ICOM, ICOMOS e APOM.
- f) Investigadores, conservadores, restauradores, profissionais de museologia ou património.
- g) Jornalistas em exercício de funções mediante comunicação prévia.
- h) Profissionais de atividade turística mediante apresentação de comprovativo de registo do RNAAT.
 - i) Grupos de amigos de museus, monumentos, palácios, castelos e sítios arqueológicos.
 - j) Professores e alunos em visita de estudo previamente marcada.
 - k) Grupos credenciados de Instituições Portuguesas de Solidariedade Social ou Áreas de Ação Social de Autarquias ou outras Instituições de Interesse Público mediante autorização prévia.
 - l) Voluntários em exercício na DGPC e um acompanhante.
 - m) Funcionários da DGPC e três acompanhantes.

¹²⁸ Ver nota de rodapé 124.

Prémios

- a) Top Choice no *lianorg.com*¹²⁹ (2016 e 2015) (Lianorg, 2015).
- b) Prémio Merchandising — Loja Museu pela Associação Portuguesa de Museologia (APOM) (2015).
- c) Prémio “Conservação e restauro” pelo SOS Azulejo atribuído ao Atelier Samthiago pelo projeto de requalificação da Sala D. Manuel do MNAz (2015).
- d) Vencedor do Certificado de Excelência do *Tripadvisor*¹³⁰ (2015) (Tripadvisor, 2018).
- e) *Travelers’ Choice* pelo *Tripadvisor* (2014 e 2013).
- f) Prémio Professor Reynaldo dos Santos de melhor exposição temporária em museus portugueses pela Federação dos Amigos dos Museus de Portugal atribuído à exposição “Um Gosto Português. O uso do Azulejo no século XVII” (2012).
- g) Prémio “Melhor Catálogo” pelo SOS Azulejo (2012).
- h) Prémio Inovação e Criatividade pela APOM (2012).
- i) Certificado de excelência do *Tripadvisor* pela elevada pontuação do MNAz (2012).

Reconhecimento dos *media* internacionais: O MNAz tem sido objeto de interesse por parte de jornalistas estrangeiros (Anexo 3). Como tal, já foi referenciado em vários meios de comunicação social internacionais, como a Forbes India (Ramadurai, 2017)¹³¹, o The Guardian (Downer, 2017)¹³², o Daily Mail (Davies, 2018)¹³³, a Condé Nast Traveler (Condé Nast Traveler, 2015)¹³⁴ e a Reuters (Almeida, 2008)¹³⁵.

1.2. Análise da comunicação no Museu Nacional do Azulejo

O MNAz apresenta alguns problemas de comunicação semelhantes aos que se pôde identificar na revisão de literatura e desenvolvidos no capítulo II. Na entrevista a Constança Lima, responsável

¹²⁹Lianorg (2015) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.lianorg.com/index.html>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹³⁰Tripadvisor (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.tripadvisor.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹³¹Ramadurai, C. (2017) The telling of history through tiles. *Forbes India*, julho. [Internet] Disponível em <<http://www.forbesindia.com/article/recliner/the-telling-of-history-through-tiles/47409/1>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹³²Downer, S. (2017) Lisbon city guide: what to see plus the best bars, restaurants and hotels. *The Guardian*, julho. [Internet] Disponível em <<https://www.theguardian.com/travel/2017/jul/08/lisbon-portugal-stay-hotels-food-museums-city-guide>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹³³Davies, T. (2018) Time travel in the capital of Portugal: The ultimate guide to all the best museums in Lisbon. *Daily Mail*, fevereiro. [Internet] Disponível em <<http://www.dailymail.co.uk/travel/destinations/article-5435367/best-museums-lisbon.html>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹³⁴Condé Nast Traveler (2015) Wish You Were Here: Lisbon’s Most Perfect View. *Condé Nast Traveler*, agosto. [Internet] Disponível em <<https://www.cntraveler.com/stories/2015-08-22/wish-you-were-here-lisbons-most-perfect-view>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹³⁵Almeida, H. (2008) Hands off our historic Portuguese tiles: Police. *Reuters*, março. [Internet] Disponível em <<https://www.reuters.com/article/us-portugal-tiles-idUSL2945112020080304>> [Consult. 9 de outubro 2018].

pela comunicação do MNAz, percebeu-se que apesar de existir uma responsável pela comunicação, esta profissional não tem formação na área e acumula outras funções distintas, como a loja e a investigação (Anexo 1). Podem ainda identificar-se como problemas acrescidos a falta de orçamento, o desenvolvimento de uma comunicação meramente tática do MNAz e a burocracia por parte da DGPC necessária para, por exemplo, abraçar novos projetos. Na entrevista, foi também possível compreender que o MNAz limita os públicos aos seus visitantes (Anexo 1). Para além disso, o MNAz não comunica a diversidade do seu acervo que, embora seja escassa, existe. Ou seja, foca-se no azulejo e não dá a conhecer outras obras, como as esculturas.

Ferramentas de comunicação: O MNAz utiliza uma *newsletter* mensal para divulgar notícias sobre o museu (que se refere mais adiante), uma *newsflash* específica aquando de eventos especiais, convites e comunicados de imprensa para os *media* e reuniões internas. Estas últimas são utilizadas na comunicação interna, que, como se pôde concluir com a entrevista, não tem grande expressão no MNAz, passando por ações esporádicas, como jantares de Natal (Anexo 1). O maior alvo da sua comunicação é, como referiu Constança Lima “sobretudo esses dias diferentes, de programação diferente aberta à comunidade, em que temos, para além de visitas guiadas, *workshops*, debates, música – uma programação diversificada” (Anexo 1). O MNAz organiza várias destas atividades que marcam pela diferença, mas está limitado ao seu pequeno espaço e às características de espaço católico da igreja, sendo que, normalmente, não procede à avaliação das suas ações (Anexo 1). A DGPC também divulga os museus, embora com menos sucesso, pois, segundo Constança Lima, “é diferente a comunicação específica de cada um” (Anexo 1).

Comunicação institucional: Revela-se fraca, uma vez que apenas apresentam a sua missão no *website*, mas não identificam a visão, que é determinada no regulamento interno. Para além disso, não apresentam os seus valores e a informação sobre a História do Museu é pobre e confusa.

Presença da coleção no digital: O MNAz participa no *Artstor*¹³⁶, no *Google Indoors*¹³⁷ (Anexo 1) e, mais recentemente, no *Google Art & Culture* (MadreMedia/Lusa, 2017)¹³⁸. Contudo, não é realizada qualquer avaliação do impacto desta projeção do Museu no digital (Anexo 3). Logo, o MNAz não conseguirá compreender se esta participação é positiva, se tem qualquer impacto no

¹³⁶ O *Artstor* é uma organização sem fins lucrativos que alberga as coleções digitais de universidades, museus, escolas e bibliotecas (Artstor, s.d.).

¹³⁷ O *Google Indoors* é uma ferramenta da *Google* que permite ver parte do interior dos edifícios que tenham aderido a este projeto (Google Maps, s.d.).

¹³⁸ Ver nota de rodapé 79.

número de visitas presenciais, se beneficia a sua notoriedade ou até qual a opinião dos utilizadores sobre o que é disponibilizado nestas plataformas.

Website (ver Anexo 6)

Em relação ao *website*, que surgiu em 2008, Constança Lima admite que este se encontra desatualizado, o que pode dever-se à ausência de funcionários especializados em comunicação dedicados à sua dinamização, uma vez que este é “atualizado pelo serviço educativo do Museu e, muitas vezes, até são alguns dos estagiários ou dos voluntários, que estão cá a ajudar-nos, que também colaboram nessa tarefa”. De facto, verificou-se que o *website* é atualizado semanalmente por um voluntário. Para além disso, os próprios visitantes sugerem que o *website* deveria disponibilizar informação atualizada e “proporcionar mais conteúdos sobre as modalidades de visita e a calendarização da programação” (Direção-Geral do Património Cultural, 2018, p. 112). Algumas das hiperligações do *website* não funcionam, remetendo para páginas inexistentes ou em branco. O próprio regulamento do MNAz estipula que o *website* deveria ter uma visita virtual à exposição permanente (Museu Nacional do Azulejo, 2006, p. 49), o que não se verifica. Determina ainda que este deve apresentar uma base de dados de artistas e um glossário nas áreas da azulejaria e cerâmica, o que também não se observa (Ibidem, 2006, p. 49).

De acordo com o relatório de atividades da Direção-Geral do Património Cultural (2016b, pp. 309 e 320), o MNAz cumpriu a 100% o objetivo de atualizar o *website* de forma regular, mas não alcançou o objetivo de criar um novo *website* numa nova plataforma e cujos conteúdos e sua forma de apresentação fossem revistos.

O *website* do MNAz divide-se em treze áreas (Museu Nacional do Azulejo, s.d.m)¹³⁹, enumeradas e descritas na Tabela 1.

Tabela 1 – Descrição das diferentes áreas do *website* do MNAz.
Fonte: Elaboração própria, através de análise ao *website* do MNAz.

Área do <i>website</i>	Descrição
“Visite o MNAz”	Inclui as informações de pré-visita (horários, bilheteira e como chegar) e sobre o restaurante e cafeteria. Mostra ainda o cartaz, ou seja, hiperligações que levam às exposições, eventos e serviço educativo.
“O MNAz”	Contém a história do Museu e do seu edifício, a apresentação dos departamentos e informação sobre o voluntariado e a cedência de espaços.
“Exposições e Atividades [<i>sic</i>]”	Apresenta as exposições temporárias atuais, anteriores e no exterior, a exposição permanente, o serviço educativo e a sua ação por diferentes públicos e um arquivo de eventos (ou seja, notícias).
“Coleções [<i>sic</i>] e Investigação”	Engloba informação sobre a coleção do MNAz, a sua ação de conservação e restauro e de investigação, as suas publicações e a biblioteca, incluindo o <i>Artstor</i> .

¹³⁹ Museu Nacional do Azulejo (s.d.m) Mapa do Sítio. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/SiteMap.aspx>> [Consult. 24 de janeiro 2018].

Tabela 1 (continuação) – Descrição das diferentes áreas do website do MNAz.

Área do <i>website</i>	Descrição
“Recursos Online”	Permitem aos professores e jornalistas acederem ou pedirem conteúdos do seu interesse ao MNAz. Aqui é ainda possível ter acesso ao percurso do MNAz e à história do azulejo em Portugal.
“Mecenas”	Elenca os mecenas do Museu e os projetos para os quais eles contribuíram.
“Amigos do MNAz”	Fornecer informação sobre os Amigos do MNAz, como alguém se pode tornar amigo, quais os seus estatutos e oferece um formulário de inscrição. Existe ainda uma hiperligação para a página de <i>Facebook</i> dos Amigos do MNAz.
“Loja”	Permite visualizar as publicações e outros produtos que estão à venda no MNAz, bem como respetivo preço e outras informações.
“Informações Úteis”	Repetem parte das informações dadas na secção “Visite o MNAz”, acrescentando informações sobre serviços.
“Mapa do sítio”	Consiste no mapa hierárquico do <i>website</i> .
“Fale Connosco”	Possui um formulário eletrónico que pode ser preenchido pelo utilizador para entrar em contacto com o MNAz.
“Registo”	Encontra-se indisponível.
“Acesso”	Permite realizar <i>log in</i> no <i>website</i> .

Resumindo, verifica-se que o *website* do MNAz é meramente informativo, não proporcionando a oportunidade de diálogo, por exemplo através de comentários dos utilizadores ou da possibilidade de estes criarem algo novo – como é o caso do *remix*. Está desenhado maioritariamente para os potenciais visitantes, mas não é um *website* muito apelativo, visto os recursos mais usados serem os mais expositivos e menos interativos, como texto, documentos *pdf* e imagens fixas, apesar de apresentar a ligação para as suas redes sociais. Para além disso, dá uma maior ênfase às exposições temporárias, na medida em que oferece mais informação sobre estas. Não é possível ver o acervo do MNAz *online* e não existe uma sala de imprensa *online*, pelo que os jornalistas têm de contactar o Museu para obterem a informação que pretendem. Por seu lado, as informações de pré-visita são completas.

A 9 de outubro de 2018, o *website* do MNAz contava com 608 utilizadores registados.

Aplicação móvel (ver Anexo 7)

A aplicação móvel do Museu, denominada MNAz – Museu do Azulejo e desenvolvida pela Realizacom, funciona como um audioguia (em português ou inglês) ou um vídeoguia (em língua gestual portuguesa ou sistema de signos internacional) e está apenas disponível para Android desde 2010. A 17 de maio de 2018, contava com mais de 5 mil transferências e tinha uma avaliação de 4,7 em 5 no *Google Play*.

Com uma hora e vinte minutos de narração, disponibiliza texto adicional e mapas com a localização do espaço ou obra. A versão de audioguia é acompanhada por música. No total, são trinta e três descrições divididas por pisos:

a) Piso 1 – “Boas-vindas e introdução”; “Claustro”; “A azulejaria no séc. XV e na 1ª metade do séc. XVI”; “Mosaicos de chão enxaquetados”; “A azulejaria na 1ª metade do séc. XVI”; “Azulejos de padrão mudéjar”; “Azulejo com esfera armilar”; “A azulejaria portuguesa na 2ª metade do séc. XVI”; “Painel de N.ª Sr.ª da Vida”; “A azulejaria no séc. XVII”; Padrão ponta de diamante”; “Padrão de camélia”; “Frontal de altar”; “Capela da Rainha D. Leonor”; “Coro Baixo”; “Igreja”; “Claustrim”.

b) Piso 2 – “Escadaria de S. Bento”; “A azulejaria no séc. XVIII”; “Azulejos de figura avulsa”; “Lição de dança”; “Capela de St.º António”; “Coro Alto”; “Registo de N.ª Sr.ª do Carmo”; “Azulejos de padrão pombalino”; “História do chapeleiro”; “A azulejaria no séc. XIX”; “A azulejaria no séc. XX”; “Padrão com gafanhotos”; “Labirinto”; “Painel de azulejos enxaquetados”.

c) Piso 3 – “Painel da Vista de Lisboa”; “Sala de Lisboa”.

Newsletter mensal (ver Anexo 8)

O MNAz possui uma *newsletter* mensal – intitulada *Newsletter Museu Nacional do Azulejo* – desde julho de 2009. Até março de 2009, era divulgada uma informação, com notícias do MNAz. Esta *newsletter* é composta por notícias sobre o Museu e as suas atividades, bem como pela sua divulgação, tendo também informação específica sobre cada departamento. No final, encontram-se os contactos do Museu, os seus horários, a informação de transportes disponíveis e hiperligações para a sua página de *Facebook* e *Twitter*. Contudo, esta última não funciona corretamente, pois quando se carrega não leva até à página do *Twitter* do MNAz.

É distribuída através de *e-mail* para cerca de 1.200 contactos, que incluem meios de comunicação social (incluindo agendas culturais), instituições e particulares. A *newsletter* é apresentada diretamente no corpo do *e-mail*, sendo curta e apresentando texto e imagem. A sua subscrição pode ser feita na receção do museu ou através de *e-mail*.

Facebook

O MNAz está presente no *Facebook* desde 2011 e, a 28 de abril de 2018, possuía 17.424 gostos na sua página, 17.247 seguidores e uma classificação de 4,8 em 5, com um total de 338 críticas. Na secção “Sobre” inclui informações de contacto, transportes, horários e uma pequena descrição acerca do Museu.

Relativamente às publicações, estas incidem sobre a divulgação de eventos, atividades e exposições do MNAz ou relacionadas com a azulejaria e a cultura, a partilha de notícias que se inserem na área e informações acerca do MNAz.

Segundo o conservador do MNAz, no *Facebook*, “a estratégia passa por dar conhecimento, com a devida antecedência, e, por vezes, repetindo a notícia dos principais eventos, tentando sempre

juntar uma imagem apelativa”, existindo também uma preocupação de partilha com outras páginas de *Facebook* ligadas ao azulejo, ao património, às artes em geral; também na esperança que partilhem os nossos eventos, o que de facto acontece” (Anexo 3).

O MNAz recebe poucos comentários às suas publicações. Contudo, quando recebe, não costuma responder, colocando apenas um gosto em alguns deles. O Museu só responde quando são feitas perguntas diretas sobre o conteúdo publicado. Isto pode dever-se ao facto de o MNAz não ter uma estratégia no sentido de criar diálogo com o seu público nas redes sociais (Anexo 3).

De modo semelhante ao *website*, o *Facebook* sofre com a falta de pessoal para uma gestão eficaz da ferramenta, na medida em que é o conservador do MNAz, também responsável pela investigação, que gere a página nesta rede social, “quando tem assim um tempinho” (Anexo 1), visto que esta não será a sua principal função. Apesar disso, o relatório de atividades da Direção-Geral do Património Cultural (2016b, p. 320) refere que o MNAz alcançou o objetivo de “Gestão em permanência” da página do *Facebook*.

Twitter

O MNAz participa no *Twitter* desde 2014 e, a 28 de abril de 2018, possuía 294 seguidores e 197 *tweets*. Estes, à semelhança das publicações do *Facebook*, divulgam eventos, atividades, exposições e informação sobre o Museu ou relacionadas com a azulejaria e a cultura. Tem ainda uma breve descrição sobre o MNAz, a morada e uma hiperligação para o *website*.

A interação do público com a página no *Twitter* é escassa, limitando-se a alguns gostos e *retweets*. Tal como no caso do *Facebook*, o relatório de atividades da Direção-Geral do Património Cultural (2016b, p. 320) indica que o Museu cumpriu o objetivo de “Gestão em permanência” da página do *Twitter*.

De acordo com a seguinte tabela comparativa (Tabela 2), pode verificar-se que, das ferramentas analisadas, o *Facebook* é a que tem uma maior popularidade, bem como uma maior interação com os utilizadores, apesar de esta ser muito escassa. Adicionalmente, é também o suporte de comunicação digital atualizado com maior regularidade.

Tabela 2 – Tabela comparativa das diferentes ferramentas de comunicação digital do MNAz.
Fonte: Elaboração própria, através de análise às ferramentas de comunicação digital do MNAz.

	<i>Website</i>	Aplicação móvel	<i>Newsletter</i>	<i>Facebook</i>	<i>Twitter</i>
Popularidade	608 utilizadores registados	5 mil transferências	1.200 envios	17.424 gostos	294 seguidores
Periodicidade	Semanal	Não se aplica	Mensal	Regular	Esporádica
Avaliação	Não tem	4,7 em 5	Não tem	4,8 em 5	Não tem

Tabela 2 (continuação) – Tabela comparativa das diferentes ferramentas de comunicação digital do MNAz.

	<i>Website</i>	<i>Aplicação móvel</i>	<i>Newsletter</i>	<i>Facebook</i>	<i>Twitter</i>
Conteúdos	Notícias, informações úteis, eventos e atividades, informação institucional, artigos da loja, indicação de mecenas, materiais de apoio	Audioguia e vídeoguia com texto adicional e mapas	Notícias, informações úteis, eventos e atividades	Notícias, eventos, atividades, exposições, publicações sobre azulejaria e cultura em geral e informações úteis	Eventos, atividades, exposições, publicações sobre azulejaria e cultura em geral e informações úteis
Interação com os utilizadores	Não tem	Não tem	Não tem	Tem pouca	Não tem

1.3. Análise da concorrência

De acordo com a revisão de literatura efetuada, a concorrência dos museus pode ser direta ou indireta, ou seja, outros museus ou outras atividades de lazer, respetivamente. Contudo, para o presente trabalho apenas se terá em conta outros museus nacionais ou internacionais que tenham uma importante coleção nas áreas da azulejaria e da cerâmica, tal como o MNAz (ver Anexo 5). Note-se ainda que apenas foi encontrado um outro museu que se dedicasse maioritariamente à azulejaria – o Museo del Azulejo "Manolo Safont".

É ainda necessário ter em conta que os museus devem cooperar e estabelecer parcerias entre si, seja no intercâmbio e mobilidade de coleções, seja na participação em redes e associações (UNESCO, 2015, p. 8), pelo que aqueles considerados concorrentes poderão também ser parceiros. O próprio MNAz divulga, através das redes sociais, algumas ações realizadas por outros museus. Assim, efetuou-se uma análise da concorrência a quatro museus considerados concorrentes diretos – Museu da Cerâmica, Museu Nacional Soares dos Reis, Museo del Azulejo "Manolo Safont" e Museo Internazionale delle Ceramiche (Apêndice 3).

Após a realização das análises SWOT (Apêndice 3) a cada um dos *websites* do MNAz e dos quatro museus considerados concorrentes diretos, optou-se por categorizar as forças e fraquezas, de modo a comparar os *websites* entre si. Consequentemente, o apêndice 4 apresenta as características dos *websites*, atribuindo-lhes uma classificação de um a três, sendo que um azulejo significa que a característica não está presente nesse *website*, dois azulejos significa que a característica está presente mas apresenta problemas e três azulejos significa que a característica está presente e não tem problemas.

Assim, percebeu-se que as forças do *website* do MNAz se revelam principalmente ao nível das hiperligações para as redes sociais, das informações de pré-visita, dos contactos, do formulário

eletrónico, da página sobre Amigos do Museu e da loja e dos materiais de apoio. Quanto às fraquezas, estas inserem-se particularmente na versão *mobile*, na possibilidade de partilha, no diálogo com os utilizadores, na sala de imprensa *online*, na disponibilização do acervo *online*, na visita virtual e na compra de bilhetes *online*. É ainda necessário melhorar a estrutura do *website* e a leitura dos conteúdos, a versão em inglês, o campo de pesquisa, a hiperligação para outras organizações, a informação institucional, a página sobre os mecenas e a informação sobre as atividades.

Comparativamente com os seus concorrentes, o MNAz encontra-se sensivelmente ao mesmo nível no que diz respeito à estrutura, à boa leitura, à versão em outra língua, à pesquisa, à hiperligação para as redes sociais, ao diálogo com os utilizadores, às informações de pré-visita, aos contactos, à página sobre os mecenas e os Amigos do Museu, à sala de imprensa *online*, à visita virtual, nos materiais de apoio e na compra de bilhetes *online*.

Encontra-se em desvantagem na versão *mobile*, na hiperligação para outras organizações, na possibilidade de partilha, na informação institucional, na informação sobre as atividades e no acervo *online*.

Apenas o MNAz e o Museu Nacional Soares dos Reis disponibilizam formulário eletrónico. Está também em vantagem relativamente à página da loja.

1.4. Mapeamento e análise de *stakeholders*

Com este mapeamento (Apêndice 5) pretende identificar-se os *stakeholders* que possam ter alguma influência sobre o MNAz, para depois se definir os públicos-alvo da estratégia delineada para o *website* do Museu e, conseqüentemente, perceber quais as suas necessidades comunicacionais e definir objetivos para serem alcançados com cada público-alvo. Neste sentido, começa por apresentar-se uma pequena descrição para que seja possível compreender como podem ser relevantes para o Museu (Apêndice 6).

Após a identificação e descrição dos *stakeholders*, foram identificados os atributos (poder, legitimidade e urgência) de cada um deles, de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1977), de modo a proceder-se a uma priorização destes.

O poder, que tanto pode ser ganho como perdido, é a capacidade de o *stakeholder* impor a sua vontade através de meios coercivos, utilitários ou normativos; a legitimidade é o direito do *stakeholder* de influenciar a organização, sendo que este atributo, por si só, não chama a atenção da organização; por fim, a urgência é o nível em que os *stakeholders* requerem atenção imediata, sendo as suas preocupações sensíveis ao tempo e de extrema importância, na perspectiva dos próprios *stakeholders* (Ibidem, 1977, pp. 865-867). O apêndice 7 apresenta os atributos de cada *stakeholder* do MNAz.

Quanto mais atributos um *stakeholder* possuir, maior prioridade terá para o Museu. Aqueles que só possuem um atributo denominam-se *stakeholders* latentes e dividem-se em dormentes, discricionários e exigentes. Os dormentes têm apenas poder, interagindo pouco com o Museu; os discricionários possuem legitimidade, pelo que não exercem pressão sobre a organização; os exigentes só demonstram urgência, o que, por si só, não os torna importantes aos olhos da instituição. Por seu lado, os *stakeholders* expectantes apresentam dois atributos e podem ser dominantes, dependentes ou perigosos. Os dominantes usufruem de poder e legitimidade, o que já lhes confere algum grau de influência sobre o Museu; os dependentes detêm urgência e legitimidade, o que faz com que estes sejam dependentes do Museu para enfrentarem a situação/resolverem o seu problema; os perigosos possuem urgência e poder, podendo tornar-se coercivos ou violentos, apesar de utilizarem canais formais para forçarem as alterações que desejam. Finalmente, os *stakeholders* definitivos têm os três atributos e, por isso, devem ser considerados prioritários (Ibidem, 1977, pp. 874-878).

No caso dos *stakeholders* do MNAz, a sua maioria insere-se na categoria de *stakeholders* dormentes, ou seja, interagem pouco com esta instituição. Por seu lado, os funcionários, os estagiários e os visitantes (*stakeholders* dependentes) estão dependentes do MNAz para resolverem os seus problemas e os meios de comunicação social, os mecenas, o Ministério da Cultura e a DGPC (*stakeholders* perigosos) têm a capacidade de levar o Museu a realizar as mudanças por si desejadas. Apenas um é *stakeholder* definitivo (os Amigos do MNAz), o que faz dele um *stakeholder* de extrema relevância para o Museu.

De acordo com a perspetiva situacional de Grunig e Repper (1992), os públicos surgem devido a situações problemáticas, reconhecendo esse mesmo problema, envolvendo-se com a organização e enfrentando a problemática (cit. in Eiró-Gomes e Duarte, 2005, pp. 454-455). Os públicos são, portanto, ativos e conscientes, podendo dividir-se, tendo em conta o seu nível de atividade, em públicos “todo-o-terreno” (*all-issue publics*), “seletivos” (*single-issue publics*), “escaldantes” (*hot-issue publics*) e “apáticos” (*apathetic publics*). Os públicos “todo-o-terreno” são ativos em todos os assuntos; os “seletivos” são ativos em poucos assuntos ou até mesmo em apenas um; os “escaldantes” são ativos no que toca a assuntos que dizem respeito a grande parte da população e que recebem muita atenção mediática; por fim, os “apáticos” não estão atentos a nenhum assunto (Ibidem, 2005, p. 456). O Apêndice 8 mostra a distribuição dos *stakeholders* do MNAz consoante a perspetiva situacional.

Ainda segundo esta teoria, os *stakeholders* passam a ser considerados públicos num plano ou estratégia, tornando-se então mais ativos quando revelam ter um alto nível de envolvimento com a organização, quando reconhecem que as ações dessa organização são problemáticas e quando têm um baixo nível de constrangimento, ou seja, quando compreendem que não vão ficar

prejudicados por enfrentarem o problema (Ibidem, 2005, p. 456). Isto é relevante para o presente plano, uma vez que os públicos mais ativos e, conseqüentemente, priorizados, serão aqueles com maior envolvimento com o MNAz, que reconhecem existir uma comunicação monológica que precisa de envolver os públicos e que compreendem que enfrentar o problema irá trazer-lhes benefícios.

Neste sentido, existem os “não públicos”, os públicos “latentes”, os públicos “conscientes” e os públicos “ativos”. Os “não públicos” não reconhecem o problema e não se envolvem; os públicos “latentes” reconhecem o problema, não se envolvem e percebem constrangimentos; os “conscientes” envolvem-se, mas têm um alto nível de percepção de constrangimentos, pelo que não comunicam acerca do problema; os “ativos” reconhecem o problema, envolvem-se muito e percebem poucos constrangimentos (Ibidem, 2005, p. 457). O Apêndice 9 mostra quais os públicos “ativos”, “conscientes”, “latentes” e “não públicos” do MNAz. Confirma-se, portanto, que os públicos mais ativos relativamente a este problema comunicacional são os funcionários, os visitantes, os meios de comunicação social, os Amigos do MNAz, a DGPC, o Ministério da Cultura, os voluntários e os mecenas. É ainda importante destacar que grande parte dos *stakeholders* se inserem na categoria de “não públicos”, o que poderá significar que o Museu não os envolve o suficiente para que eles reconheçam sequer o problema.

Por último, os *stakeholders* podem ser agrupados consoante a estratégia de comunicação que se pretende delinear, neste caso, a reestruturação do *website* do MNAz. Estes podem ser *stakeholders* “defensores” (*advocate stakeholders*), “dormentes” (*dormant stakeholders*), “adversários” (*adversarial stakeholders*) ou “apáticos” (*apathetic stakeholders*) (Rawlins, 2006, p. 11). Os *stakeholders* “defensores” são ativos e apoiantes da organização; os “dormentes” são inativos e apoiantes; os “adversários” são ativos e não apoiantes; e os “apáticos” são inativos e não apoiantes (Ibidem, 2006, p. 11). No Apêndice 10, encontra-se esta divisão para os *stakeholders* do MNAz, sendo que os “não públicos” já não foram considerados, pois, ao não reconhecerem o problema, não podem ter uma posição de apoio ou não apoio do mesmo. Assim sendo, percebeu-se que a maioria é defensora desta mudança ou então apoia essa iniciativa, apesar de ser inativa. Apenas a concorrência pode ser considerada um *stakeholder* “adversário”. Os “defensores” e os “adversários” deverão ser os *stakeholders* a ter mais em conta, uma vez que são eles que se demonstram ativos em relação à estratégia e que podem, portanto, ter maior influência sobre esta. Ainda relativamente à estratégia de comunicação, de acordo com Wilson (2005) os públicos podem ser divididos em “públicos-chave”, públicos “intervenientes” e públicos “influentes” (*cit. in* Rawlins, 2006, p. 12). Os “públicos-chave” são imprescindíveis para que o Museu alcance os seus objetivos; os “intervenientes” divulgam informação sobre o Museu aos “públicos-chave”, sendo muitas vezes líderes de opinião; os “influentes” afetam o Museu, apoiando-o ou

revelando-se contra as suas ações (Ibidem, 2006, p. 12). O Apêndice 11 apresenta os “públicos-chave”, “intervenientes” e “influentes” do MNAz, mostrando já alguns dos públicos mais importantes para a instituição, como se verá mais à frente.

Finalmente, de acordo com a análise realizada, é necessário determinar os públicos prioritários, para que se possa alcançar os objetivos do plano de comunicação. Segundo Rawlins (2006, p. 12), estes devem ser os públicos que se revelam ativos e podem influenciar o sucesso do MNAz direta ou indiretamente, por exemplo divulgando mensagens a *stakeholders* que tenham essa influência. Deste modo, pode concluir-se que os públicos prioritários deverão ser aqueles que, simultaneamente, apresentam dois ou três atributos; pertencem à categoria de públicos “todo-o-terreno”, “seletivos” ou “escaldantes”; são “defensores” ou “adversários”; são “ativos” ou “conscientes”; e são considerados “públicos-chave” ou “intervenientes”. Assim sendo, consideram-se públicos do presente plano de comunicação os funcionários¹⁴⁰, os visitantes¹⁴¹, os meios de comunicação social¹⁴², os mecenas¹⁴³, o Ministério da Cultura¹⁴⁴, a DGPC¹⁴⁵ e os Amigos do MNAz¹⁴⁶. Estes poderão dividir-se em primários e secundários. Os primários coincidirão com os “públicos-chave” (funcionários, Amigos do MNAz, visitantes e mecenas) e os secundários com os públicos “intervenientes” (DGPC e Ministério da Cultura), uma vez que serão apenas meios de divulgação das mensagens do Museu. Os meios de comunicação social inserem-se em ambas as categorias, visto que tanto podem ser utilizadores do *website* (pelo que a informação se destina diretamente a este público), como podem divulgar a informação a outros públicos.

1.5. Análise SWOT do MNAz

A seguinte análise SWOT apresenta as forças e fraquezas do MNAz encontradas ao longo da investigação, assim como os fatores que se revelam como oportunidades e ameaças ao Museu. Deste modo, pretende compreender-se de que modo e em que áreas o MNAz poderá melhorar e como os fatores externos poderão influenciar esse progresso.

Forças

O MNAz registou um aumento do número de visitantes: 193.444 visitantes em 2017 (mais 20,5% do que em 2016).

¹⁴⁰ Possui dois atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “defensor”, é “ativo” e é um “público-chave”.

¹⁴¹ Possui dois atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “defensor”, é “ativo” e é um “público-chave”.

¹⁴² Possui dois atributos, é um público “escaldante”, é “defensor”, é “ativo” e é um “público-chave” e “interveniente”.

¹⁴³ Possui dois atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “defensor”, é “ativo” e é um “público-chave”.

¹⁴⁴ Possui dois atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “defensor”, é “ativo” e é um público “interveniente”.

¹⁴⁵ Possui dois atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “defensor”, é “ativo” e é um público “interveniente”.

¹⁴⁶ Possui três atributos, é um público “todo-o-terreno”, é “defensor”, é “ativo” e é um “público-chave”.

O *website* do MNAz não está integrado no da DGPC, ou seja, tem um *website* independente. Para além disso, a sua gestão é feita pelo próprio Museu.

Tem uma forte presença no *Facebook*, com 17.424 gostos (contra 2 mil do Museu da Cerâmica, 14 mil do Museu Nacional Soares dos Reis, 18 do Museo del Azulejo “Manolo Safont” e 11 mil do Museo Internazionale delle Ceramiche) e uma atualização em permanência sobre a divulgação de eventos, atividades e exposições do MNAz ou relacionadas com a azulejaria e a cultura, a partilha de notícias que se inserem na área e informações acerca do Museu.

Tem uma *app* que permite que pessoas cegas ou surdas consigam acompanhar a exposição.

Participa no *Google Indoors* – onde é possível ver parte do interior do Museu –, no *Artstor* – através do qual se pode aceder a uma biblioteca de imagens de arte –, e no *Google Art & Culture* – que dá acesso a algumas imagens das coleções do MNAz. Portanto, a presença nestes projetos permite que o Museu tenha parte do seu acervo disponível no digital, o que torna o MNAz uma instituição mais global, mais perto dos seus públicos e mais acessível.

É um museu acessível para pessoas com deficiências – tem rampas, elevadores, casas-de-banho adaptadas, informação em braile e réplicas de azulejos para os cegos seguirem a exposição com o tato.

As legendas e outras informações encontram-se em português e em inglês, bem como os audioguias disponibilizados gratuitamente, o que os torna acessíveis para muitos turistas.

A sua coleção é diferenciadora – trata-se de uma arte identitária portuguesa que, apesar de também existir noutros países, tem uma maior expressão em Portugal.

Recebe diversas exposições temporárias de artistas contemporâneos, o que permite que o Museu se vá atualizando e acompanhe as novas tendências da arte azulejar. Possibilita também que o MNAz ofereça novas exposições aos visitantes, o que pode potenciar o retorno ao Museu.

Tem espaços que permitem a realização de eventos, o que lhe dá a possibilidade de oferecer diferentes experiências aos públicos e de acolher públicos diversos, como por exemplo empresas.

Conta com o apoio de onze parceiros e seis mecenas, que suportam total ou parcialmente o desenvolvimento de vários projetos.

Organiza várias atividades, no Museu, relacionadas com o seu acervo, como pintura de azulejos, concertos de música sacra, colóquios. Organiza também visitas guiadas. Estas iniciativas atraem diferentes públicos (como as crianças) e oferecem-lhes outras experiências para além da visita habitual.

O MNAz tem um reconhecimento internacional nos *media* e *websites* de turismo, sendo alvo de interesse de muitos jornalistas estrangeiros e já tendo mesmo sido notícias em alguns meios de comunicação social estrangeiros, como a Forbes India, o The Guardian e a Condé Naste Traveler.

O MNAz já foi distinguido com vários prémios, destacando-se os prémios da Associação Portuguesa de Museologia (APOM).

Estando localizado num antigo mosteiro, a arquitetura do edifício é atrativa e desperta interesse.

Oferece variados serviços não relacionados com a sua função museológica, como *Wi-Fi* grátis, fraldário e restaurante. Tem ainda uma loja e uma biblioteca. Estes serviços oferecem a possibilidade de realização de atividades complementares à visita (como é o caso do restaurante e da biblioteca), tornam o Museu mais acessível às famílias (devido ao fraldário) e também mais atrativo.

Tem um Grupo de Amigos que apoiam as atividades do Museu, que o representam e que divulgam as suas ações.

No geral, os visitantes demonstram-se satisfeitos com a visita (98%), com o acolhimento por parte dos funcionários (97%) e com as exposições permanente (99,5%) e temporária (92%). 62% dos visitantes estão dispostos a recomendar a visita ao MNAz.

Fraquezas

A informação do *website* está desatualizada e este não funciona corretamente, existindo hiperligações que não funcionam e outras que levam a páginas em branco.

Tanto no *Facebook*, como no *Twitter*, há pouca resposta do público (através de gostos e comentários) e pouca interação do MNAz com este, quer ao nível dos comentários, quer das publicações (que se limitam a divulgar informação).

A comunicação digital, quer no *website*, quer nas redes sociais, não é dialógica, pois apenas transmite informação e não se preocupa em estabelecer uma relação interativa com o público.

O orçamento do Museu, em geral, é reduzido e o da comunicação, em particular, é praticamente inexistente.

Não existe um funcionário exclusivamente dedicado à comunicação (também está responsável pela loja) e com formação na área (a sua formação é em História).

A comunicação não é estratégica; é apenas operacional – pensa-se apenas em ações e não se realizam avaliações das mesmas e não existe uma estratégia para as redes sociais.

A comunicação dirige-se maioritariamente aos visitantes – os outros públicos não são considerados na comunicação do Museu, com exceção dos meios de comunicação social, para os quais se preparam comunicados de imprensa dos eventos.

A comunicação interna é escassa – realizam-se apenas jantares de Natal.

A comunicação institucional é fraca – existe pouca informação sobre a história do Museu, a sua visão, missão e valores, não se apresentam objetivos e não existe a definição de um organograma.

Não comunicam a diversidade do acervo, ou seja, transmite-se a ideia de que o Museu apresenta apenas obras azulejares, quando tem também algumas esculturas e peças de mobiliário.

A subscrição da *newsletter* não é simples – é necessário inscrever na receção do próprio Museu ou enviando um *e-mail*. Não existe a possibilidade de subscrição no *website*.

Não tem legendas nem audioguias em francês, apesar de muitos dos seus visitantes serem desta nacionalidade (23%).

Não tem uma visita virtual no *website*, pelo que os utilizadores não podem aceder à sua coleção através desta ferramenta de comunicação digital.

Não disponibiliza folhetos, brochuras ou guias de visita no próprio Museu, nem possui uma monografia sobre o MNAz.

Tem poucos funcionários (26), o que dificulta a gestão de tarefas e o funcionamento dos departamentos (oito técnicos superiores, um para cada departamento).

Apenas 6% dos seus visitantes são regulares (ou seja, visitaram o Museu duas vezes ou mais) e 76% não têm intenção de regressar ao Museu.

Situa-se na periferia da cidade e não existem outros locais de interesse próximos. Logo, os visitantes têm de se deslocar proposadamente até Xabregas para visitar o Museu.

Tem os problemas estruturais de um edifício com 500 anos (por exemplo, necessidade de obras ou adaptação dos espaços para pessoas com deficiências motoras).

Não tem áreas de descanso ao longo da visita.

Oportunidades

81% da população dos países desenvolvidos usa a Internet e 69% dos portugueses têm acesso a esta.

59,1% dos portugueses utilizam as redes sociais.

O turismo em Lisboa tem crescido: em 2017, registou um aumento de 9,4% de hóspedes e 8,7% de dormidas, relativamente a 2016. A taxa de sazonalidade do turismo na capital é baixa (31,2%) e registou um decréscimo de 1,4 pontos percentuais em 2017.

Vários autocarros param à frente do Museu (quatro carreiras diurnas e uma noturna), o que facilita a deslocação até ao local.

Só foi encontrado outro museu que se dedique maioritariamente ao azulejo – o Museo del Azulejo "Manolo Safont", em Espanha –, o que enfatiza a singularidade do acervo do MNAz.

A produção de obras azulejares por artistas com projeção internacional dão uma maior visibilidade ao azulejo, na medida em que estes artistas dão a conhecer esta forma de arte e criam interesse por ela no estrangeiro.

A gratuidade aos domingos, até às 14h, e os diversos descontos e isenções tornam o museu acessível a qualquer pessoa, independentemente da classe económica.

A possibilidade de comprar bilhetes circuito atrai novos públicos, pois não só torna o bilhete mais barato, como inclui o MNAz num circuito de museus e monumentos.

A escolha do destino turístico da população da UE (68%) é influenciada pela presença de património cultural nesse local.

Ameaças

Não tem autonomia total para estabelecer parcerias, dependendo da autorização da DGPC – estes processos são muitas vezes demorados devido à burocracia da DGPC. Depende ainda da tutela no que diz respeito ao orçamento.

Devido ao orçamento reduzido, depende também do apoio de mecenas para concretizar certos projetos.

Tem uma forte dependência dos visitantes estrangeiros (82%).

Existe um elevado número de concorrentes diretos (museus) e indiretos (outras áreas de lazer, como teatro, cinema, parques aquáticos, entre outras).

A sinalização exterior é escassa, isto é, existe pouca sinalização turístico-cultural nas ruas circundantes que indiquem em que direção se localiza o Museu.

Não existe uma estação de metropolitano perto do Museu, o que seria uma mais-valia, visto que facilitaria a deslocação até ao local.

O estacionamento próximo é escasso, o que dificulta o acesso ao Museu a pessoas que se desloquem de automóvel.

A percentagem de pessoas que frequentam regularmente museus e outras atividades culturais é baixa (17% em Portugal e 31% na UE) e o número dos indivíduos que não se relacionam com o património cultural é elevado (69% em Portugal e 48% na UE).

Existe uma elevada falta de interesse pelo património por parte dos portugueses (45%).

Em suma, as forças do MNAz revelam ser ao nível do aumento de visitantes e da sua elevada satisfação, do apoio recebido pelos parceiros, mecenas e Grupo de Amigos, do reconhecimento nacional e internacional do Museu, do seu espaço atrativo, da variedade de serviços, da acessibilidade a pessoas com deficiência, da sua coleção diferenciadora e das novas exposições e experiências (como eventos e atividades variadas) que vai oferecendo com frequência. De certo modo, também a comunicação digital se posiciona como um ponto forte, devido à independência do *website*, à forte presença no *Facebook* e à sua atualização regular, à existência de uma aplicação móvel de apoio à visita e à participação em projetos onde expõe a sua coleção no digital.

Todavia, a comunicação digital também se insere nas fraquezas, na medida em que o *website* está desatualizado, não funciona corretamente e não disponibiliza uma visita virtual ao Museu, existe pouco diálogo com o público nos suportes digitais e a subscrição da *newsletter* não é intuitiva. Existem outros problemas na comunicação, como a falta de um profissional de comunicação, a operacionalização da comunicação, a escassez de ações de comunicação interna, a limitação dos públicos aos visitantes, a fraca comunicação institucional e a inexistência de meios impressos de apoio à visita. Outros pontos fracos são o orçamento reduzido, o baixo número de visitantes regulares, o número reduzido de funcionários, a localização na periferia da cidade, a informação não estar traduzida para francês (sendo França o país com maior representação entre os visitantes) e a inexistência de áreas de descanso.

Quanto às oportunidades, percebeu-se que há uma elevada percentagem de pessoas com acesso à Internet, bem como de portugueses que utilizam as redes sociais. O aumento do turismo em Lisboa é também uma oportunidade para o MNAz, assim como a elevada percentagem de europeus cujo destino de férias é influenciado pela presença de património cultural. Os bilhetes circuito, a gratuidade ao domingo de manhã, os descontos e as isenções permitem atrair outros públicos e as quatro carreiras de autocarros que ligam o Museu à restante cidade facilitam a deslocação dos visitantes. O reconhecimento internacional de artistas que trabalham o azulejo dá uma maior visibilidade a esta arte que, sendo tão singular, apenas se encontrou mais um museu que se dedicasse maioritariamente à azulejaria.

Nas ameaças, identificaram-se a dependência administrativa e económica do MNAz em relação à DGPC, dependendo também do apoio de mecenas para realizar alguns projetos. O elevado número de visitantes estrangeiros e de concorrentes também se revelaram ameaças, bem como a baixa percentagem de visitantes frequentes de museus e de pessoas que se relacionam com o património cultural na UE e a falta de interesse dos portugueses pelo património. Para além disso, verificou-se que existe pouca sinalização externa e pouco estacionamento próximo e não existe uma estação próxima de metropolitano.

1.6. Análise PEST do contexto museológico em Portugal

A análise PEST, apresentada no apêndice 12 por ser algo extensa, tem como objetivo compreender o contexto museológico em Portugal a nível político-legal, económico, social e tecnológico, bem como a forma como este é influenciado por fatores externos nestas áreas.

A **nível político-legal**, compreendeu-se que Portugal tem um ministério dedicado a assuntos culturais (o Ministério da Cultura), que os museus nacionais estão sob uma tutela especial do Estado e que estes não têm autonomia administrativa, estando sob a tutela da DGPC. Concluiu-se também que todos os indivíduos têm direito à cultura, à criação cultural e à criação de um museu e o dever de preservar o património cultural. Por seu lado, o Estado português deve promover a democratização da cultura. Verificou-se ainda que museus são constituídos por um diretor e funcionários com as devidas habilitações e que devem realizar registos dos visitantes e estudos de públicos e de avaliação. Quanto à captação de imagens, esta carece de autorização dos próprios museus. Similarmente, a exportação¹⁴⁷ e a expedição¹⁴⁸ de bens culturais carecem de conhecimento da administração do património cultural competente e de autorização do membro do Governo responsável pela cultural ou do Conselho de Ministros. Percebeu-se também que as publicações dos museus devem conter os logótipos do Ministério da Cultura, da DGPC e do próprio museu.

A **análise económica** demonstrou que os museus apoiam o desenvolvimento da economia local e nacional. Os seus recursos financeiros são garantidos pela tutela, mas devem também desenvolver projetos que sejam passíveis de ser apoiados por mecenas. Para além disso, 0,5% do IRS pode ser doado a um museu. Parte das suas receitas são usadas para cobrir as despesas e são gratuitos aos domingos e feriados até às 14h e em efemérides.

¹⁴⁷ Entende-se por exportação “a saída do território nacional de bens culturais móveis com destino a país terceiro” (Decreto-Lei n.º 148/2015, art. 2º, nº 1, alínea e), p. 5348).

¹⁴⁸ A expedição é “a saída do território nacional de bens culturais móveis com destino a outro Estado-membro da União Europeia” (Decreto-Lei n.º 148/2015, art. 2º, nº 1, alínea d), p. 5348).

Socialmente, os museus prestam um serviço público, promovendo o ensino, o acesso à cultura e a criação artística. Reforçam ainda a coesão social, preservam a memória coletiva dos povos e combatem a exclusão social. Adicionalmente, os museus contribuem para o desenvolvimento humano, a qualidade de vida e o alcance dos direitos fundamentais dos indivíduos e a formação profissional e a investigação na sua área.

Por fim, **no que toca à tecnologia**, Portugal tem uma elevada percentagem de acesso à Internet (principalmente através do computador e telemóvel) e de utilização das redes sociais (accedendo maioritariamente através do *smartphone*), destacando-se o *Facebook*. O inventário museológico português encontra-se informatizado e o país possui uma plataforma que permite aceder aos recursos de vários laboratórios, de modo a incentivar o progresso na conservação do património. Os museus devem ainda usar as TIC para divulgar as suas ações, mas não devem menosprezar quem não tem acesso a estas tecnologias.

1.7. Conclusões de investigação

Em suma, a comunicação do MNAz é meramente tática, tendo uma visão limitada dos públicos. Com o mapeamento de *stakeholders*, foi possível demonstrar que os *stakeholders* do MNAz se inserem em várias categorias e não são apenas os visitantes, uma vez que existem muitos outros que podem influenciar o funcionamento do Museu de forma determinante, como é o caso da DGPC.

Apesar de, na teoria, o seu regulamento determinar a existência de um departamento de comunicação, na prática não é dada a devida importância a esta área. Na verdade, encontraram-se muitas fragilidades na comunicação, apesar de existirem vários pontos fortes relacionados com a informação disponibilizada, as exposições e os serviços.

A tecnologia revelou-se um fator fundamental para os museus, quer na inventariação, quer na divulgação. No caso do MNAz, embora existam algumas forças relacionadas com a comunicação digital, a análise SWOT demonstrou que é ainda necessário desenvolver as suas ferramentas e usufruir da elevada penetração da Internet em Portugal. Neste sentido, notou-se que o *website* do MNAz se encontra desatualizado e apresenta problemas técnicos. Por seu lado, a participação nos projetos da *Google* é benéfica, pois a revisão de literatura demonstrou que a presença de imagens do acervo dos museus no digital tem um impacto positivo nestas instituições.

A presença no *Facebook* pode também ser positiva, na medida em que esta é a rede social mais utilizada pelos portugueses. Pelo contrário, a participação no *Twitter* tem pouca expressão, podendo talvez ser mais benéfico se o MNAz começasse a utilizar o *Instagram*, visto que esta é a segunda rede mais usada pelos portugueses e tem vindo a crescer no país. Para além disso, esta é uma plataforma muito visual, que se baseia na imagem, o que se coaduna com o próprio azulejo.

A presença do MNAz nas redes sociais baseia-se ainda num monólogo, existindo muito pouca interação entre o Museu e o público.

Quanto à concorrência, o *website* do MNAz encontra-se sensivelmente ao mesmo nível dos museus analisados, apresentando desvantagens em alguns parâmetros e destacando-se somente em dois.

Verificou-se ainda que o MNAz é dependente da tutela a nível administrativo e financeiro, o que coloca alguns obstáculos à sua atividade. Para além disso, também depende do turismo, uma vez que a maioria dos visitantes são turistas estrangeiros, o que significa que se o turismo em Lisboa diminuir, é provável que o número de visitantes do Museu diminua consideravelmente. A este problema acresce a falta de interesse dos portugueses pelo património cultural, o que dificulta uma possível aposta no público nacional.

Porém, é necessário ter em conta que o MNAz, mais do que ser um polo de entretenimento, presta um serviço à sociedade – a preservação do azulejo.

1.8. Problema/Oportunidade

Como se verificou a partir da investigação e das entrevistas efetuadas, o MNAz apresenta algumas limitações na sua comunicação, nomeadamente ao nível do *website*. Este encontra-se desatualizado e nem sempre oferece uma experiência de uso correta, uma vez que algumas das hiperligações não funcionam e existem páginas em branco. Para além disso, não contém espaços de diálogo com o público, transmitindo apenas informação.

Conclui-se, portanto, que o problema de comunicação do MNAz está relacionado com a falta de diálogo com os seus públicos, o que não permite que exista uma relação próxima com estes. Este problema deve-se à fraca aposta na comunicação do Museu, não existindo um profissional de comunicação que se dedique exclusivamente a essa tarefa. Consequentemente, o *website* foi ficando desatualizado, quer ao nível da informação disponibilizada, quer ao nível das suas funcionalidades, e não acompanhou as tecnologias da *Web 2.0* que possibilitam manter um diálogo com os públicos e oferecer-lhes uma experiência interativa. Logo, este problema verifica-se principalmente no *website*, que é monológico, acontecendo sempre que alguém procura comunicar com o museu ou encontrar informação sobre este através desta ferramenta digital.

Deste modo, para comunicar a história do Azulejo e consciencializar para a sua preservação, o MNAz precisa de envolver os seus públicos. Como tal, é necessário que mantenha um diálogo, de modo a conseguir comunicar o seu acervo e a educar para a importância da sua conservação.

Caso isto não se verifique, o interesse dos públicos pelo Museu poderá diminuir, especialmente se o turismo em Lisboa revelar um decréscimo. O Museu perderia, assim, grande parte do seu público visitante, que é estrangeiro, pelo que deve esforçar-se por estabelecer laços duradouros com o

público português. Isto poderá passar por comunicar diretamente com os visitantes (sejam eles indivíduos, casais, famílias, escolas, lares de idosos ou outras associações) ou informando os meios de comunicação social sobre as suas atividades de um modo mais direto, completo e interativo e menos complexo e burocrático.

Estas limitações proporcionam a oportunidade de atualizar e modernizar o *website* do MNAz, oferecendo uma experiência mais interativa aos seus utilizadores, criando relações de diálogo duradouras e, conseqüentemente, diferenciando o Museu da sua concorrência.

2. Planeamento

2.1. Meta

Promover um maior diálogo com os públicos primários¹⁴⁹ e, assim, aumentar o número de visitantes do *website*, aumentar a notoriedade do Museu e despertar a atenção de novos visitantes nacionais.

2.2. Posicionamento

Com 53 anos de existência, situado num edifício com mais de 500 anos de História e com um acervo que percorre seis séculos, o MNAz encontra-se irrefutavelmente aliado não só à História do azulejo, como também à de Portugal. Para além disso, o azulejo faz parte da tradição portuguesa e do quotidiano do país, encontrando-se em edifícios públicos como hospitais, escolas e estações de comboios, em igrejas e até em casas particulares. Por este motivo, o *website* do MNAz deverá transmitir valores e tradições nacionais, destacando a singularidade e a importância desta arte em Portugal.

Apesar disso, o Museu tenta acompanhar novas tendências, com atividades variadas e exposições de artistas contemporâneos que demonstram que também o azulejo evolui ao longo dos tempos. Deste modo, o *website* deverá também ser um representante moderno de um museu que conserva a tradição.

É ainda necessário reforçar que o MNAz se preocupa com os seus públicos e estima as suas opiniões, trabalhando sempre para que a instituição possa melhorar de acordo com as necessidades dos seus visitantes.

Em suma, através do seu *website*, o MNAz poderá posicionar-se como um museu que se baseia em valores e tradições portuguesas, transmitindo a História nacional. Contudo, é também importante que o *website* transmita a ideia de modernidade ao acompanhar as evoluções tecnológicas e as necessidades dos seus públicos, através de ferramentas e conteúdos mais interativos e um *design* moderno.

2.3. Estratégia

Tendo em consideração o posicionamento definido, é necessário desenvolver eixos estratégicos que vão ao encontro dos valores que se pretende comunicar junto dos públicos. Assim, propõem-se dois eixos estratégicos: “Um *website* com História” e “Azulejos 2.0”.

¹⁴⁹ Os públicos primários foram definidos no capítulo anterior e são os funcionários, os visitantes, os meios de comunicação social, os mecenas e os Amigos do MNAz.

“Um *website* com História” – O primeiro eixo estratégico pretende transmitir aos públicos que o MNAz preserva a História e a tradição portuguesas, não só no próprio espaço do Museu, mas também através das suas plataformas digitais, mais especificamente através do *website*. O seu *design*¹⁵⁰ deverá estar relacionado com a arte azulejar e os conteúdos deverão ser tanto atuais quanto educativos relativamente à História do MNAz e do azulejo e à sua relação com a História de Portugal. Assim, poderá manter a identidade do azulejo enquanto arte tradicional portuguesa e, simultaneamente, acompanhar as evoluções tecnológicas.

“Azulejos 2.0” – O segundo eixo estratégico está relacionado com a ideia de modernidade que o *website* deverá suportar. Esta será obtida não apenas através do *design*, mas também através da criação de ferramentas e conteúdos interativos e do estabelecimento de diálogos com os utilizadores. Pretende-se, portanto, criar um *website* interativo e não meramente informativo, que seja mais atrativo para os públicos e que esteja sempre atualizado.

2.4. Mensagens de comunicação

Para cada eixo estratégico foram definidas algumas mensagens de comunicação que se pretende transmitir aos diferentes públicos, tal como explicitado na Tabela 3.

Tabela 3 – Mensagens de comunicação por eixo estratégico.
Fonte: Elaboração própria.

Eixo estratégico	Mensagens
Um <i>website</i> com História	O MNAz é um museu com um acervo diferenciador.
	O acervo do MNAz representa uma arte tradicional portuguesa e percorre seis séculos de História.
	A História do MNAz e a do seu acervo estão relacionadas com a História de Portugal.
	O MNAz protege o património azulejar.
Azulejos 2.0	O MNAz dá importância à opinião dos seus visitantes.
	O MNAz acompanha as evoluções tecnológicas.
	O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.
	O <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa.
	O MNAz nunca fecha.

2.5. Públicos

Como anteriormente referido, consideraram-se públicos do presente plano de comunicação os funcionários, os visitantes, os meios de comunicação social, os mecenas, o Ministério da Cultura, a DGPC e os Amigos do MNAz (Tabela 4). Estes dividem-se em públicos primários (funcionários,

¹⁵⁰ Apesar de não se apresentar uma proposta de um novo *design*, por se tratar de um projeto de Relações Públicas, sugere-se que, no futuro, o *design* do *website* do MNAz seja repensado.

visitantes, meios de comunicação social, mecenas e Amigos do MNAz) e secundários (Ministério da Cultura e DGPC).

Tabela 4 – Universo dos públicos-alvo do plano de comunicação.

Fonte: Elaboração própria.

Públicos primários	Dimensão
Funcionários	26 funcionários
Visitantes portugueses	Cerca de 32.885 (2017) ¹⁵¹
Meios de comunicação social	80 generalistas, 42 especializados, 49 com secções de cultura, arte, viagens, turismo e/ou <i>lifestyle</i> , 8 blogues de viagens, 3 blogues de <i>lifestyle</i> e 15 blogues com secções de viagens e/ou <i>lifestyle</i> ¹⁵²
Mecenas	6
Amigos do MNAz	150 membros
Públicos secundários	
Ministério da Cultura	1 ministro e 1 secretário de Estado
DGPC	1 diretora-geral e 4 subdiretores-gerais

Funcionários

Os funcionários do MNAz são essenciais para o seu bom funcionamento. No caso específico do *website*, serão os funcionários que terão a responsabilidade de alimentar esta ferramenta de comunicação, mantendo-a atualizada.

A maioria dos funcionários do MNAz é do sexo feminino (17 funcionárias), a média de idades ronda os 54 anos e 11 deles têm formação superior.

Sendo um público interno tão importante, envolve-se em todos os assuntos, sendo, portanto, um público “todo-o-terreno”. É “ativo”, pois reconhece o problema, envolve-se e percebe poucos constrangimentos relativamente à resolução desse mesmo problema, na medida em que os conteúdos do *website* dependerão deles. Como é também apoiante desta mudança, é “defensor”. Como o MNAz necessita deles para reestruturar o *website*, são ainda um “público-chave”.

Os funcionários têm de ser informados sobre as mudanças organizacionais, tarefa que o *website* poderá cumprir.

Visitantes portugueses

Os visitantes nacionais do MNAz representam apenas 17% do total de visitantes e provêm, na sua maioria, de Lisboa (Direção-Geral do Património Cultural, 2018, p. 53).

¹⁵¹ Este número baseia-se num pressuposto, uma vez que não existem dados para o número de visitantes portugueses em 2017. Logo, visto que em 2013 os visitantes portugueses corresponderam a 17% do total, optou-se por utilizar esta percentagem também para o ano de 2017. Ou seja, 17% de 193.444 (total de visitantes em 2017) corresponde a 32.885 (visitantes portugueses em 2017).

¹⁵² Valores que resultam das listas apresentadas nos apêndices 13 a 15.

A média de idades é de 47 anos, a maioria é mulher, tem formação superior e é trabalhador por conta de outrem (44%), com destaque para os profissionais técnicos e de enquadramento (46%) (Ibidem, 2018, pp. 43-49).

50% visitam em casal e 38% em família (Ibidem, 2018, p. 58). Prevaecem as primeiras visitas ao Museu (71%) (Ibidem, 2018, p. 54).

Apenas 18% utilizam o *website* para obter informações antes da visita, apesar de 48% fazer uso da Internet para o efeito (Ibidem, 2018, p. 64).

Este público é “ativo”, pois reconhece o problema, envolve-se e percebe poucos constrangimentos relativamente à resolução desse mesmo problema, visto que utilizam o *website* para aceder a informação sobre o Museu. É um público “todo-o-terreno”, na medida em que os assuntos desta organização afetam as visitas, sendo, portanto, “defensor” de melhorias para o *website*. Como grande parte das funções do MNAz apenas se cumprem através deles, são também um “público-chave”.

Os visitantes esperam encontrar no *website* informações de pré-visita, bem como informação sobre as exposições e atividades organizadas pelo Museu, necessitando de ser envolvidos num diálogo para que se estabeleça uma relação duradoura.

Optou-se por explorar apenas os visitantes portugueses, apesar de representarem uma minoria no MNAz, uma vez que, devido às limitações do estudo (como o prazo de entrega do mesmo), não seria possível dedicar o projeto à totalidade dos visitantes. Assim, foi decidido que faria mais sentido dedicar um primeiro estudo ao público nacional, mais fácil de alcançar, existindo a possibilidade de, no futuro, se realizar um estudo para os visitantes estrangeiros.

Meios de comunicação social

Os meios de comunicação social são um público mediador entre o MNAz e os restantes públicos-alvo, na medida em que divulgam as mensagens do Museu. No entanto, neste caso, serão também utilizadores do *website*, pois este será uma importante fonte de informação para este público.

Uma vez que se pretende comunicar maioritariamente com o público português, serão apenas considerados os meios de comunicação social nacionais. Foram considerados os meios nacionais e os regionais de Lisboa registados na Entidade Reguladora para a Comunicação Social¹⁵³, a de 2 de maio de 2018. Estes englobam a imprensa, a televisão, a rádio e os *websites* de notícias e podem ser ainda incluídas as agências de notícias.

¹⁵³ A Entidade Reguladora para a Comunicação Social regula e supervisiona as organizações portuguesas de comunicação social (Entidade Reguladora para a Comunicação Social, 2018, online).

Os meios de comunicação social podem ser generalistas ou especializados. Os primeiros divulgam notícias sobre os mais variados temas do país e do mundo (Apêndice 13). Quanto aos segundos, consideraram-se os especializados em cultura, arte, viagens, turismo e/ou *lifestyle* e outros que tivessem secções de cultura, arte, viagens, turismo e/ou *lifestyle* (Apêndice 14).

No caso dos blogues, apresentam-se apenas os blogues vencedores dos Prémios *Blogs do Ano* 2017¹⁵⁴ que tenham secções de viagens e/ou *lifestyle* e os blogues vencedores do *Open World Awards* 2018¹⁵⁵ por serem blogues portugueses de viagens (Apêndice 15).

Este público é “ativo”, pois reconhece o problema, envolve-se e percebe poucos constrangimentos relativamente à resolução desse mesmo problema, uma vez que necessita do *website* enquanto fonte de informação sobre as atividades do MNAz. É um público “escaldante”, na medida em que apenas se interessa por assuntos que tenham valor notícia. Como a reestruturação do *website* também lhe seria benéfica, é “defensor”. É, simultaneamente, um “público-chave”, por ser um dos utilizadores principais do *website*, e um “público interveniente”, ao divulgar informação sobre o Museu

Os meios de comunicação social precisam de ter disponíveis, no *website*, informação institucional, bem como informações atualizadas sobre exposições temporárias e eventos organizados pelo MNAz.

Mecenas

Os mecenas do MNAz¹⁵⁶ apoiam financeiramente alguns projetos do Museu. Inserem-se nas mais diversas áreas, desde o setor da construção, à banca, a laboratórios e a associações de pessoas com deficiência.

Relativamente ao *website*, este público necessita de divulgação dos seus apoios aos projetos do Museu e de informação sobre como pode ajudar, sendo um público “ativo”, que reconhece o problema, envolve-se e percebe poucos constrangimentos relativamente à resolução desse mesmo problema. Como contribui financeiramente, envolve-se em todos os assuntos, sendo, portanto, um público “todo-o-terreno”, e é um “público-chave”, pois muitos projetos só se

¹⁵⁴ Os Prémios *Blogs do Ano* são promovidos pela Media Capital. Os finalistas são escolhidos por um júri e os vencedores através de votação do público. Para além dos prémios de Blog do Ano, Vlog do Ano e Blog Revelação, existem ainda prémios por categoria: Beleza, Culinária, Decoração, Desporto, Educação, Entretenimento, Família, Inovação e Tecnologia, *Lifestyle*, Moda, Negócios e Empreendedorismo, Política e Economia, Vlog Entretenimento, Vlog Moda e Beleza e Vlog *Lifestyle* (Blogs do Ano, 2017, online).

¹⁵⁵ Os *Open World Awards* são promovidos pela Momondo e só podem participar blogues de viagens ou com artigos de viagens. Os finalistas são escolhidos pelo público e os vencedores pelo júri. Os prémios são atribuídos em quatro categorias: Open World, Blog, Fotografia e Vídeo (Momondo, s.d., online).

¹⁵⁶ Em setembro de 2018, o MNAz tinha contado com o apoio de mecenato de seis organizações: Associação Salvador, Cimpor, Fundação Millennium bcp, Grupo EDIFER, Laboratório Imunolab, Tintas Sotinco.

concretizam devido aos seus apoios. É “defensor”, uma vez que a reestruturação do *website* lhe daria uma maior visibilidade.

Os mecenas necessitam de ser informados sobre os projetos do MNAz que precisam de ser apoiados e esperam ainda que o Museu divulgue os programas de mecenato.

Amigos do MNAz

Os Amigos do MNAz trata-se de um grupo composto por pessoas com um gosto particular de azulejaria, envolvendo-se em atividades organizadas por eles. Os Amigos do MNAz não pagam o bilhete no MNAz, têm prioridade na inscrição em atividades do Museu e informação antecipada sobre estas, têm desconto na loja e têm acesso a serviços especiais, como visitas comentadas por especialistas e cedência de espaços, com condições especiais, para acontecimentos privados (Museu Nacional do Azulejo, s.d.n)¹⁵⁷. Os Amigos podem ter o regime de quotas normal ou ser Jovem Amigo (dos 18 aos 30 anos), Velho Amigo (mais de 65 anos), Casal/Família Amiga (dois a quatro membros do mesmo agregado familiar) e Empresa Amiga (até três membros da mesma empresa) (Ibidem, s.d.n, online).

A sua sede situa-se no MNAz e tem como fim “contribuir, apoiar e colaborar com o Museu Nacional do Azulejo, na realização, desenvolvimento e divulgação dos seus programas e afins; prolongar no exterior a acção [*sic*] cultural do Museu; promover o enriquecimento das 2 colecções [*sic*] do Museu por quaisquer formas ao seu alcance; desenvolver actividades [*sic*] próprias que contribuam de forma independente para os objectivos [*sic*] do Museu; promover estudos e publicações que divulguem a actividade [*sic*] do museu e as suas colecções [*sic*], sensibilizar para a defesa e protecção [*sic*] do património azulejar português, cooperar com outros museus, Associações de amigos de museus ou quaisquer instituições, em tudo que seja consentâneo com os fins do Museu” (Amigos do Museu Nacional do Azulejo, s.d., pp. 1-2).

Os Amigos do MNAz são compostos por cerca de 150 membros, 70% dos quais são mulheres, 120 têm mais de 65 anos e a maioria reside no distrito de Lisboa. As suas habilitações literárias inserem-se predominantemente no ensino secundário e licenciatura.

Este público é “ativo”, pois reconhece o problema, envolve-se e percebe poucos constrangimentos relativamente à resolução desse mesmo problema, pois o *website* do MNAz pode divulgar a sua atividade e pode também informá-los sobre as ações do Museu. Neste sentido, é exatamente esta a sua necessidade de informação: estarem atualizados sobre as atividades do Museu. Sendo um público que se relaciona tanto com o MNAz, envolve-se em todos os assuntos,

¹⁵⁷ Museu Nacional do Azulejo (s.d.n) Amigos do MNAz. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/AmigosMNAz/ContentList.aspx>> [Consult. 25 de julho 2018].

sendo um público “todo-o-terreno”. É “defensor” desta ação e um “público-chave”, na medida em que é fundamental no apoio a certas atividades do Museu e na divulgação do mesmo.

Ministério da Cultura

O Ministério da Cultura assegura a salvaguarda e valorização do património, estimula a criação artística e gere o orçamento para a cultura. Em colaboração com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, trabalha para a internacionalização da cultura e da língua portuguesas. Atualmente, o Ministro é Luís Filipe de Castro Mendes e o Secretário de Estado é Miguel Honrado.

Este público é “ativo”, pois reconhece o problema, envolve-se e percebe poucos constrangimentos relativamente à resolução desse mesmo problema, dado que os *websites* dos museus refletem também a aposta do Governo na cultura nacional, pelo que é “defensor” da reestruturação do *website*. Como regulamenta a atividades dos museus nacionais, é um público “todo-o-terreno”. É um público “interveniente”, na medida em que também é do seu interesse divulgar os objetivos que são alcançados pelos museus e é, nesta área, um líder de opinião.

O Ministério da Cultura tem de estar atualizado sobre as ações do MNAz, por exemplo, através do *website*.

DGPC

A DGPC surgiu em 2012 como “um serviço central da administração direta do Estado, dotado de autonomia administrativa” cuja missão é “assegurar a gestão, salvaguarda, valorização, conservação e restauro dos bens que integrem o património cultural imóvel, móvel e imaterial do País, bem como desenvolver e executar a política museológica nacional” (Decreto-Lei n.º 115/2012, art. 1.º, p. 2772; Decreto-Lei n.º 115/2012, art. 2.º, n.º 1, p. 2772). Tutela os museus nacionais, nomeadamente o MNAz, os palácios nacionais e os monumentos classificados como património mundial, num total de 23 instituições (Direção-Geral do Património Cultural, s.d.b.)¹⁵⁸. Estas dependem administrativa e financeiramente da DGPC.

A DGPC define ainda normas e procedimentos que devem ser seguidos pelos museus, classificam o património, realiza intervenções de conservação, procede a inventários, realiza projetos de investigação, promove ações de sensibilização do público e gere bibliotecas e arquivos (Ibidem, s.d.b, online).

Este público é “ativo”, pois reconhece o problema, envolve-se e percebe poucos constrangimentos relativamente à resolução desse mesmo problema, visto que os *websites* dos museus nacionais demonstram também o trabalho da DGPC, sendo, portanto, “defensor”. Visto

¹⁵⁸ Direção-Geral do Património Cultural (s.d.b) Rede Portuguesa de Museus. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em <<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/o-que-fazemos/>> [Consult. 31 de maio 2018].

que o MNAz está sob a sua tutela, é um público “todo-o-terreno”. É ainda um público “interveniente”, pois divulga as ações dos museus que tutela.

A DGPC precisa de estar informada sobre as atividades do MNAz, de modo a poder divulgá-las, o que pode acontecer a partir do *website* do Museu.

2.6. Objetivos por público

Funcionários

- Outcome

Informar 90% dos funcionários sobre o lançamento do novo *website* do MNAz e as suas funcionalidades, até janeiro de 2019.

Informar 90% dos funcionários sobre as mudanças organizacionais do MNAz, durante o ano de 2020.

Envolver 80% dos funcionários nos conteúdos do *website*, até ao final de 2020.

Visitantes portugueses

- Output

Aumentar em 10 pontos percentuais o número de visitantes do *website*¹⁵⁹ até 2020.

- Outcome

Envolver no diálogo com o Museu 5% dos visitantes portugueses, durante o ano de 2020.

Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.

Meios de comunicação social

- Output

Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos meios de comunicação social generalistas durante o ano de 2020.

Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 30% dos meios de comunicação social especializados durante o ano de 2020.

Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos blogues durante o ano de 2020.

¹⁵⁹ Como não foi possível ter acesso ao número de visitas do *website*, parte-se do pressuposto que 18% dos visitantes portugueses (percentagem que indica utilizar esta ferramenta como meio de informação de pré-visita) tenham acedido ao *website*. 18% de 32.885 (o universo dos visitantes portugueses) refere-se a cerca de 5.919 visitantes portugueses.

- Outcome

Promover um diálogo de proximidade com pelo menos 10% dos meios de comunicação social durante o ano de 2020.

Mecenas

- Outcome

Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.

Promover o diálogo de proximidade com pelo menos um dos mecenas do MNAz, durante o ano de 2020.

Amigos do MNAz

- Output

Obter referências sobre o lançamento do novo *website* do MNAz e as suas funcionalidades em pelo menos um dos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz, no prazo de três meses após a ocorrência.

Obter referências a pelo menos 20% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz durante o ano de 2020.

- Outcome

Informar 50% dos membros dos Amigos do MNAz sobre as atividades do Museu, durante o ano de 2020.

Envolver pelo menos 6% dos Amigos do MNAz no *website* com a criação de conteúdos durante o ano de 2020.

Ministério da Cultura e DGPC

- Output

Obter referências sobre o lançamento do novo *website* do MNAz e as suas funcionalidades em pelo menos um dos suportes de comunicação do Ministério da Cultura e outro da DGPC, no prazo de três meses após a ocorrência.

Obter referências a pelo menos 50% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação da DGPC durante o ano de 2020.

3. Implementação

As táticas do presente plano de comunicação irão dividir-se na reestruturação do *website*, onde se irão propor novos conteúdos para esta ferramenta, e na divulgação do *website* junto dos públicos do presente plano de comunicação.

3.1. Reestruturação do *website*

O foco deste projeto é o desenvolvimento de um novo *website* para o MNAz. Logo, a ação principal é a apresentação de um esboço para o novo *website*. Este consistirá em sugerir um novo mapa do sítio, com novos conteúdos. No entanto, alguns conteúdos e funcionalidades serão aproveitados, por se considerarem relevantes ou úteis.

É importante ressaltar que o *website* deveria ser adaptado a uma versão mobile, de modo a que se possa aceder a partir de qualquer dispositivo.

No apêndice 16, podem encontrar-se os eixos estratégicos, mensagens, públicos e objetivos correspondentes a cada página do *website*.

a) Mapa do sítio

Propõe-se um novo mapa do sítio para o *website* do MNAz, de modo a evitar repetição de informação e a acrescentar novas páginas. O novo mapa do sítio proposto deverá ter a composição apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 – Proposta de novo mapa do sítio do *website* do MNAz.
 Fonte: Elaboração própria.

Página Inicial							
O Museu	Visitar	Coleções	Serviços	Apoiar	Imprensa	Notícias	O seu MNAz
<ul style="list-style-type: none"> • Missão e visão • História do MNAz <ul style="list-style-type: none"> • História do azulejo • Estrutura • A equipa • Prémios 	<ul style="list-style-type: none"> • Horários e Bilheteira • Como chegar • Agenda • Exposições <ul style="list-style-type: none"> • Exposição permanente <ul style="list-style-type: none"> • Visita virtual • Os artistas • Exposições temporárias <ul style="list-style-type: none"> • Exposições temporárias atuais • Exposições temporárias anteriores • Exposições temporárias no exterior 	<ul style="list-style-type: none"> • As coleções <ul style="list-style-type: none"> • Destaques • Investigação • Conservação e Restauro • Biblioteca • Publicações <ul style="list-style-type: none"> • Catálogos • Folhas de sala • Folhetos • Revistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço educativo <ul style="list-style-type: none"> • Escolas • Famílias • Adultos • Séniores • Pessoas com necessidades especiais • Loja • Restaurante • Cedência de espaços 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecenaz • Amigos do MNAz • Voluntários 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Media kit</i> • Comunicados de imprensa • Cartazes e convites 	<ul style="list-style-type: none"> • As nossas notícias • O MNAz é notícia • O azulejo é notícia 	<ul style="list-style-type: none"> • As suas partilhas • Os nossos visitantes • O MNAz nas redes sociais

Páginas em cabeçalho: Subscreva a *newsletter*; Fale connosco

Páginas em rodapé: Recursos online (Glossário; Ligações); Política de privacidade; Registo; *Log in*; Mapa do sítio

Página em *pop-up*: Avalie o nosso *website*

b) Página inicial

A página inicial do *website* do MNAz deverá apresentar um *slideshow* com informação sobre a exposição temporária em curso, uma peça da coleção em destaque naquele mês e um evento a decorrer em breve no Museu. Cada um destes destaques estará acompanhado de título, imagem apelativa relacionada com o tema e hiperligação para a página correspondente dentro do *website*. Em baixo do *slideshow*, deverá estar uma imagem relacionada com as coleções que tenha uma hiperligação para a página “As coleções”. Após esta imagem, deverão estar quatro caixas alinhadas com os títulos “Restaurante”, “Serviço Educativo”, “O seu MNAz” e “Notícias”, uma imagem apelativa em cada uma delas e a hiperligação para cada página. Estas páginas foram escolhidas por fazerem parte dos serviços mais apelativos do Museu e que permitem manter os utilizadores atualizados e em diálogo com este.

c) O Museu

A página “O Museu” dividir-se-á em “Missão e visão”, “História”, “Estrutura”, “A equipa” e “Prémios”. Poderá ser aproveitado o esquema de imagens com hiperligação que já existe atualmente no *website*. Estas incluiriam hiperligações para as páginas “História”, “Estrutura”, “A equipa” e “Prémios”, uma vez que a página “O Museu” incluirá logo a informação sobre a “Missão e visão”, tal como já acontece atualmente.

i. Missão e visão

A página “Missão e visão” irá apresentar, tal como o nome indica, a missão e a visão do MNAz. Os textos deverão ser apresentados em separado, cada um com um título (“Missão” ou “Visão”) embora na mesma página, para garantir uma melhor leitura. Foram aproveitados os conteúdos do *website* atual do MNAz, mas aplicou-se o novo acordo ortográfico e identificou-se claramente o que pertence à missão e o que pertence à visão – o que não se verifica atualmente.

Assim sendo, na missão poderá ler-se: “O Museu Nacional do Azulejo (MNAz) tem por missão recolher, conservar, estudar e divulgar exemplares representativos da evolução da Cerâmica e do Azulejo em Portugal, promovendo as boas práticas de Inventariação, Documentação, Investigação, Classificação, Divulgação, Conservação e Restauro da Cerâmica e, muito em especial, do Azulejo. Integra também a missão do MNAz a salvaguarda patrimonial da igreja e dos demais espaços do antigo Mosteiro da Madre de Deus.”.

Por seu lado, na visão lê-se: “O MNAz procura constituir-se como referência nacional e internacional, seja pela especificidade das suas coleções e dos seus espaços musealizados, seja pela excelência dos conhecimentos que lhe compete produzir e apoiar.

O Centro das suas atividades é a Cerâmica de Revestimento, pelo que deve constituir-se como entidade de referência e apoio à formação académica e profissional, à investigação científica e tecnológica nas áreas da cerâmica de revestimento, cabendo-lhe apoiar as entidades públicas e privadas que tutelam patrimónios construídos com revestimentos cerâmicos, por todo o país.”

A palavra “coleções”, no primeiro parágrafo da visão, deverá ser colocada a azul e a sublinhado, pois deve ter uma hiperligação que dê acesso à página “As coleções”, que será apresentada mais à frente.

Nesta página, poderá manter-se a imagem da fachada do edifício do Museu.

ii. História

A página “História” deverá ser simplificada, uma vez que a informação que contém atualmente é extensa e de difícil leitura. Por esta razão, sugere-se que se coloque um *slideshow* de fotografias com legenda. Estas imagens irão contar a História do MNAz, sendo complementadas por um pequeno texto. Existirá ainda, à esquerda das legendas, a data a que se refere a informação. Esta poderá ser apresentada em azulejo.

A Tabela 6 é uma sugestão das datas e legendas que poderão ser incluídas na História do MNAz.

Tabela 6 – Datas e respetivas legendas do *slideshow* sobre a História do MNAz.
Fonte: Adaptado de Museu Nacional do Azulejo (s.d.a)¹⁶⁰.

Data	Legenda
1509	Fundação do Mosteiro da Madre de Deus pela Rainha D. Leonor.
1867	O Mosteiro torna-se propriedade do Estado português.
1872	O Mosteiro encerra definitivamente.
1957	Os espaços do Mosteiro são restaurados para uma exposição comemorativa dos 500 anos do nascimento da Rainha D. Leonor, a realizar no ano seguinte pela Fundação Calouste Gulbenkian.
1958	Exposição comemorativa dos 500 anos do nascimento da Rainha D. Leonor. O edifício torna-se um anexo do Museu Nacional de Arte Antiga.
1959	A Secção de Cerâmica do Museu Nacional de Arte Antiga instala-se no Mosteiro da Madre de Deus. A transferência dos azulejos foi da responsabilidade do Engenheiro João Miguel dos Santos Simões.
1965	O núcleo de azulejaria do Museu Nacional de Arte Antiga é definitivamente transferido para o edifício do Mosteiro e surge o Museu do Azulejo.
1970	O Museu do Azulejo abre ao público.
1980	O Museu ganha a sua autonomia e torna-se Museu Nacional do Azulejo.

¹⁶⁰ Ver nota de rodapé 31.

i. História do azulejo

Atualmente, o MNAz apresenta a História do azulejo num documento *pdf* extenso. Todavia, já interrelaciona a História desta arte com a História de Portugal. Assim sendo, deverá ser feita uma reciclagem dos conteúdos já apresentados pelo Museu, tornando-os mais simples e apelativos. Não se deverá entrar em grandes pormenores técnicos, visto que existirá uma página dedicada a um glossário, que poderá satisfazer as necessidades de informação técnica de quem o desejar.

Esta informação poderá ser apresentada sob a forma de uma cronologia interativa que consista apenas numa linha temporal e, consoante o utilizador carregue na época que deseja consultar, apresente o texto correspondente, em tópicos, com os títulos expostos no apêndice 17.

Os nomes das correntes estéticas e os conceitos técnicos deverão estar a azul e sublinhado, uma vez que deverão conter uma hiperligação para a entrada da página “Glossário” correspondente.

iii. Estrutura

A página “Estrutura” representará a estrutura organizacional do Museu. Deverá ser apresentado um esquema, encabeçado pela direção e seguido pelos restantes departamentos, que estão todos ao mesmo nível. Cada departamento deverá conter a sua denominação e o nome do seu responsável. Este último deverá estar a azul, visto que poderá ter uma hiperligação para a página desse funcionário, na página “A equipa”.

Se o utilizador clicar no nome de um departamento, abrir-se-á uma caixa com uma breve descrição das funções do departamento e os contactos – telefone, caso exista um específico, e *e-mail*.

A Tabela 7 é uma sugestão dos textos que deverão aparecer na informação sobre cada departamento.

Tabela 7 – Departamentos e respetivos textos que deverão ser incluídos na página “Estrutura”.

Fonte: Adaptado de Museu Nacional do Azulejo (2006, pp. 7-13).

Departamento	Texto
Direção	A Direção representa o MNAz, coordena os serviços e assegura que as funções de museu são cumpridas. Cria uma proposta do plano de atividades e coordena a sua execução.
Inventário e Gestão das Coleções	O departamento de Inventário e Gestão das Coleções está responsável pela documentação, conservação preventiva e movimentação do acervo do Museu. O inventário é tratado pelo programa informático MATRIZ.
Investigação e Documentação	O departamento de Investigação e Documentação recolhe e trata as informações sobre azulejo e faiança para classificar, expor e divulgar corretamente o património. Elabora registos documentais de azulejaria e cerâmica pertencentes a coleções públicas ou privadas e pesquisa arquivos relacionados com centros de produção, fábricas e autores destes objetos. Esta documentação encontra-se disponível na biblioteca do MNAz. É responsável pelas publicações do Museu e colabora com instituições de ensino académico, profissionais e indústrias de azulejaria e cerâmica.

Tabela 7 (continuação) – Departamentos e respetivos textos que deverão ser incluídos na página “Estrutura”.

Departamento	Texto
Conservação e Restauro	O departamento de Conservação e Restauro desenvolve os métodos e princípios conducentes a boas práticas de Conservação e Restauro do património em azulejo e cerâmica. Diagnostica, propõe tratamentos e conserva e restaura azulejos integrados em edifícios públicos ou privados. Apoia os estágios académicos e profissionais de especialização e as ações de formação contínua para profissionais de Conservação e Restauro de Azulejo. Com o departamento de Exposições e Museografia, promove a implementação do plano de Conservação Preventiva do Museu.
Exposições e Museografia	O departamento de Exposições e Museografia lida com a acomodação, organização, embalagem, transporte, seguro de peças para exposições, dentro e fora do Museu, assim como dos projetos e execução das respetivas montagens. Para além disso, supervisiona e é responsável pela manutenção da exposição permanente, bem como pela organização dos espaços de reservas.
Serviços de Extensão Cultural	O departamento de Serviços de Extensão Cultural organiza as atividades pedagógicas e culturais e os instrumentos de divulgação do MNAz, como eventos especiais. Verifica as condições de acessibilidade a qualquer espaço e ao acervo do Museu.
Comunicação	O departamento de Comunicação assegura a divulgação das atividades do MNAz junto dos diferentes públicos. Está responsável pelo funcionamento e atualização do <i>website</i> e pela atualização das listas de <i>mailing</i> .
Gestão Financeira e Administrativa e Secretariado	O departamento de Gestão Financeira e Administrativa e Secretariado ocupa-se da proposta e execução do orçamento do MNAz, da promoção das ações para a gestão de pessoal, do envio das comunicações, da classificação e arquivo do expediente, do controlo dos <i>stocks</i> e da gestão das receitas da loja e da bilheteira.
Receção, Bilheteira e Vigilância	O departamento de Receção, Bilheteira e Vigilância deve fornecer os bilhetes aos visitantes, prestar informações sobre o percurso e o acervo, vigiar os espaços do MNAz e apoiar ações de salvaguarda do património, em situação de emergência.
Loja e Restaurante	A loja deve servir os visitantes, verificar o <i>stock</i> , garantir a arrumação e limpeza do espaço e fazer um balanço diário das receitas. O restaurante encontra-se concessionado à empresa SHJL – Restauração, Unipessoal Lda..
Segurança	A segurança é da responsabilidade de todos os funcionários, existindo um Plano de Segurança integral do Museu para garantir a conservação e proteção do património. O responsável de segurança tem como dever fazer cumprir este plano.
Instalações e Equipamentos	As instalações do MNAz dividem-se em área considerada património nacional (antigo convento da Madre de Deus – fachada, igreja, sacristia, coro e subcoro, capelas de D. Manuel, de D. Leonor e de Santo António, claustro, claustrim, e Casa do Presépio) e a área requalificada onde se encontram as salas de exposições e os serviços técnicos e administrativos.

Nos textos, as expressões “biblioteca” (Investigação e Documentação), “exposição permanente” (Exposições e Museografia), “atividades pedagógicas e culturais” (Serviços de Extensão Cultural), “loja” (Gestão Financeira e Administrativa e Secretariado e Loja e Restaurante), “bilheteira” (Gestão Financeira e Administrativa e Secretariado) e “restaurante” (Loja e Restaurante) estarão a azul, pois deverão conter uma hiperligação para as páginas “Biblioteca”, “Exposição permanente”, “Serviço Educativo”, “Loja”, “Horários e Bilheteira” e “Restaurante”, respetivamente.

iv. A equipa

A página “A equipa” deverá constituir-se como uma apresentação dos funcionários do MNAz. Propõe-se que, para cada um deles, exista uma ficha com fotografia, nome e função. Quando o utilizador carregar num funcionário, abrir-se-á uma caixa com mais informação: breve descrição das funções, trabalhos relevantes na área da azulejaria (se aplicável) e contactos no museu (telefone, caso se aplique, e *e-mail*). Para além disso, surgirá uma fotografia da sua obra predileta do acervo do Museu, bem como a explicação do porquê de ter escolhido aquela obra. O nome de cada obra estará escrito a azul, pois deverá ter uma hiperligação para a página, na coleção *online*, com detalhes dessa mesma obra.

Esta página estará sujeita a aprovação da publicação dos dados por cada um dos funcionários.

v. Prémios

A página “Prémios” irá referir as premiações já recebidas pelo MNAz. Os prémios deverão ser divididos por organização: *lianorg.com*, APOM, SOS Azulejo, Tripadvisor e Federação dos Amigos dos Museus de Portugal. Quando existir mais do que um prémio entregue pela mesma organização, estes serão apresentados do mais recente para o mais antigo.

O nome de cada uma das organizações deverá ter uma hiperligação para o *website* dessa mesma organização.

A Tabela 8 propõe os conteúdos para esta página.

Tabela 8 – Informação sobre os prémios atribuídos ao MNAz que deverá ser incluída na página “Prémios”.
Fonte: Adaptado de informação recolhida no próprio Museu.

Organização	Prémios	Datas
<i>lianorg.com</i>	Top Choice	2016 e 2015
Associação Portuguesa de Museologia	Prémio Merchandising — Loja Museu	2015
	Prémio Inovação e Criatividade	2012
SOS Azulejo	Prémio “Conservação e restauro” atribuído ao Atelier Samthiago pelo projeto de requalificação da Sala D. Manuel do MNAz	2015
	Prémio “Melhor Catálogo”	2012
<i>Tripadvisor</i>	Vencedor do Certificado de Excelência	2015
	<i>Travelers’ Choice</i>	2014 e 2013
	Certificado de excelência pela elevada pontuação do MNAz no <i>Tripadvisor</i>	2012
Federação dos Amigos dos Museus de Portugal	Prémio Professor Reynaldo dos Santos de melhor exposição temporária em museus portugueses atribuído à exposição “Um Gosto Português. O uso do Azulejo no século XVII”	2012

d) Visitar

A página “Visitar” será dividida em “Horários e bilheteira”, “Como chegar”, “Agenda” e “Exposições”. Poderá manter-se a imagem que já existe atualmente na página “Visite o MNAz”,

com caixas que apresentam o nome das páginas de segundo nível e têm hiperligações para as mesmas, substituindo-se os nomes e as hiperligações existentes pelos novos.

i. Horários e bilheteira

A página “Horários e bilheteira” deverá conter informações de pré-visita. Estará dividida em “Horários” – que terá as horas de abertura, encerramento e última entrada e as datas em que o museu se encontra encerrado –, “Bilheteira” – com os preços do bilhete normal e dos bilhetes circuito e informação sobre descontos e isenções – e “Informações de visita” – normas gerais, materiais de apoio à visita e acessibilidade para pessoas com deficiência.

A Tabela 9 é uma sugestão dos textos sobre cada informação de pré-visita.

Tabela 9 – Informações de pré-visita que deverão ser incluídas na página “Horários e bilheteira”.

Fonte: Adaptado de Museu Nacional do Azulejo (s.d.l)¹⁶¹.

Informação de pré-visita	Texto
Horários	Aberto: 10h - 18h (terça-feira a domingo) Última entrada: 17h30 Encerrado: Segunda-feira, domingo de Páscoa, 1 de janeiro, 1 de maio, 13 de junho e 25 de dezembro
Bilheteira	Bilhete normal: 5€ Bilhete circuito: Frente Ribeirinha – Museu Nacional do Azulejo + Museu Nacional de Arte Antiga + Panteão Nacional: 15€ Lisboa – 8 Museus de Lisboa – Museu Nacional do Azulejo + Casa Museu Dr. Anastácio Gonçalves + Museu da Música + Museu do Chiado + Museu Nacional de Arte Antiga + Museu Nacional do Traje + Museu Nacional do Teatro + Panteão Nacional: 25€ Azulejo e Panteão – Museu Nacional do Azulejo + Panteão Nacional: 7€
Descontos	Mais de 65 anos*, Estudante*, Cartão Jovem e Bilhete Família (a partir de 4 elementos com ascendência direta de 1º grau ou equiparado)*: 50% Protocolos com entidades terceiras: 20% Aquisição superior a 1000 bilhetes por tipologia e com antecipação mínima de 48h: 15% Aquisição superior a 500 bilhetes por tipologia e com antecipação mínima de 48h: 10% Aquisição superior a 250 bilhetes por tipologia e com antecipação mínima de 48h: 7,5% *Requer comprovação documental
Isenções	Todos os cidadãos residentes em território nacional aos domingos e feriados até às 14h. Crianças até aos 12 anos. Desempregados residentes na União Europeia*. Pessoas com mobilidade reduzida (pelo menos 60% de incapacidade)* e um acompanhante. Membros do ICOM, ICOMOS e APOM*.

¹⁶¹ Ver nota de rodapé 124.

Tabela 9 (continuação) – Informações de pré-visita que deverão ser incluídas na página “Horários e bilheteira”.

Informação de pré-visita	Texto
Isenções	<p>Investigadores, conservadores, restauradores, profissionais de museologia ou património* **.</p> <p>Jornalistas mediante comunicação prévia* **.</p> <p>Profissionais de atividade turística mediante apresentação de comprovativo de registo do RNAAT**.</p> <p>Grupos de amigos de museus, monumentos, palácios, castelos e sítios arqueológicos*.</p> <p>Professores e alunos em visita de estudo previamente marcada.</p> <p>Grupos credenciados de Instituições Portuguesas de Solidariedade Social ou Áreas de Ação Social de Autarquias ou outras Instituições de Interesse Público mediante autorização prévia.</p> <p>Voluntários em exercício na DGPC* e um acompanhante.</p> <p>Funcionários da DGPC* e três acompanhantes.</p> <p>*Requer comprovação documental</p> <p>**Em exercício de funções</p>
Normas gerais	<p>É obrigatória marcação prévia para grupos superiores a 50 pessoas.</p> <p>Os descontos aplicados a bilhetes individuais são aplicáveis a bilhetes de circuito, com exceção dos descontos de quantidade.</p> <p>Os vouchers emitidos na aquisição antecipada de bilhetes têm a duração de 1 ano.</p> <p>Os descontos não são acumuláveis.</p>
Materiais de apoio à visita	<p>Audioguia do museu em português e inglês – gratuito.</p> <p>Audioguia do museu em português e inglês para o seu dispositivo móvel (Android) – gratuito.</p> <p>Vídeoguia em língua gestual portuguesa e sistema de signos internacional.</p> <p>Solicite os audioguias e os vídeoguias na receção.</p>
Museu acessível	<p>Aplicação móvel para visita guiada ao museu, com narração em português, inglês, língua gestual portuguesa e sistema de signos internacional. Download no próprio museu, no <i>website</i> e no Google Play.</p> <p>Audioguias (português e inglês) associados a 17 réplicas táteis para pessoas com deficiência visual.</p> <p>Vídeoguias em língua gestual portuguesa e sistema de signos internacional para pessoas com deficiência auditiva.</p> <p>Museu equipado com rampas e elevador.</p> <p>Cadeiras de rodas disponíveis.</p> <p>2 lugares de estacionamento para deficientes, com percurso de fácil acesso.</p> <p>Restaurante, jardim, loja e WC acessíveis.</p> <p>O projeto de acessibilidades do Museu Nacional do Azulejo foi possível devido ao mecenato obtido: Associação Salvador (espaço acessível), Fundação Millennium bcp (audioguias e vídeoguias) e Realizasom (Aplicação móvel).</p>

ii. Como chegar

A página “Como chegar” poderá incluir um mapa interativo, com o título “Localização”, que permitirá localizar o MNAz na cidade de Lisboa. Deverá ter ainda a informação sobre os transportes públicos que existem perto do Museu, com o título “Transportes”. Apesar de as estações de metropolitano e comboio não ficarem perto do MNAz, optou-se por manter esta indicação, tal como no *website* atual, dado que existem autocarros que fazem a ligação entre estas estações e o Museu.

A Tabela 10 é uma proposta de conteúdos para esta página.

Tabela 10 – Informação sobre os transportes que deverá ser incluída na página “Como chegar”.
Fonte: Adaptado de Museu Nacional do Azulejo (s.d.l)¹⁶².

Transporte	Carreira/estação
Autocarro	718, 742, 759, 794 e 210 (noturno) Saída na paragem Igreja Madre Deus (Museu Azulejo)
Metro	Estação de Santa Apolónia (20 minutos a pé até ao MNAz), com ligação de autocarro (759, 794 e 210)
Comboio	Estação de Santa Apolónia (20 minutos a pé até ao MNAz), com ligação de autocarro (759, 794 e 210)

iii. Agenda

A página “Agenda” deverá ser composta por um calendário do mês, incluindo as atividades do MNAz para esse mês, bem como as exposições temporárias em curso. Deverá ser possível aceder a meses anteriores e posteriores, até um ano. As atividades deverão ter uma hiperligação para a página “Notícias”, onde foram divulgadas, e as exposições para a página correspondente na categoria “Exposições Temporárias”.

iv. Exposições

Para a página “Exposições”, poderá ser aproveitada a página atual “Exposições e Actividades [sic]”, com duas imagens com hiperligação para as páginas “Exposição permanente” e “Exposições temporárias”, excluindo-se o “Serviço Educativo” e os “Eventos”.

i. Exposição permanente

Na página “Exposição permanente”, encontrar-se-á um pequeno texto informativo sobre esta, onde se deverá ler: “A exposição permanente do MNAz foca-se na azulejaria portuguesa desde o século XV até ao século XX, mas também apresenta obras espanholas, italianas, holandesas, britânicas, francesas, alemãs, brasileiras e norte americanas. A exposição começa por apresentar as técnicas de produção de azulejo, seguindo depois uma ordem cronológica. Inclui ainda outros objetos de cerâmica e algumas peças de mobiliário.

A exposição permanente ocupa vários espaços do antigo Convento da Madre de Deus e inclui ainda a igreja da Madre de Deus, o coro, a capela de Santo António e a capela da Rainha D. Leonor. Ao longo da exposição, é possível encontrar legendas e outras informações em português e inglês, mapas e dois vídeos. Em alguns locais, estão dispostas réplicas de azulejos, legendadas em braille, para que as pessoas cegas possam acompanhar a exposição através do tato.”.

¹⁶² Ver nota de rodapé 124.

Esta página poderá ser dividida em “Visita virtual” e “Os artistas”. O acesso a estas poderá ser realizado a partir de hiperligações presentes em imagens ilustrativas de cada página.

A página “Visita virtual” poderá ser composta por uma visita virtual ao MNAz, eventualmente controlada pelo utilizador. Deverá permitir que se tenha uma visualização a 360° do Museu, apresentando o nome da sala onde se encontra. Caso seja um espaço musealizado, deverá apresentar um pequeno texto com informação sobre o local. Algumas obras de maior relevo deverão apresentar uma etiqueta com o seu nome. A Tabela 11 sugere os textos a apresentar sobre os espaços musealizados.

Tabela 11 – Informação sobre os espaços musealizados que deverá ser incluída na visita virtual.

Fonte: Adaptado de Museu Nacional do Azulejo. Aplicação móvel em língua portuguesa (2010) e Direção-Geral do Património Cultural (2015)¹⁶³.

Espaço musealizado	Texto
Igreja da Madre de Deus	A igreja da Madre de Deus remonta à década de 1550, tendo sido mandada construir por D. João III. O terramoto de 1755 destruiu parte da sua estrutura. Encerrou ao culto em 1868 e o espaço do convento destinou-se a asilo. Atualmente, está aberta ao culto. A igreja possui uma decoração barroca e uma arquitetura maneirista, com talha dourada, pinturas com cenas das vidas de S. Francisco, de Santa Clara e de Nossa Senhora e painéis azulejares com temas religiosos.
Subcoro	O subcoro era o coro original da primeira igreja, mas, como sofria de inundações frequentes, tornou-se numa casa mortuária, após ter sido abandonado no reinado de D. João III. À esquerda, apresenta um altar da morte de Cristo, representando a crucifixão e Cristo morto. À direita, encontra-se o altar de Nossa Senhora da Boa Morte, representando a Virgem adormecida e Nossa Senhora da Assunção. No século XIX, abriu-se uma ligação para a igreja.
Capela dita de D. Manuel	A Capela dita de D. Manuel fazia parte da nave da antiga igreja da Madre de Deus. Apresenta um conjunto de painéis de azulejos do Ciclo dos Mestres, proveniente do convento de Sant’Ana.
Capela da Rainha D. Leonor	Na Capela da Rainha D. Leonor encontram-se os restos mortais da rainha e da primeira abadessa do convento. Aqui está exposto o painel “Panorama de Jerusalém” e quatro medalhões de cerâmica que representam os Evangelistas.
Claustro	O claustro foi construído por volta de 1551, devido a obras de renovação do Convento. O corredor que o rodeia comunicava com o seu jardim, a céu aberto, apesar de hoje se encontrar fechado. O acesso à fonte de mármore faz-se por portas envidraçadas. Esta fonte consiste numa taça suportada por seis figuras, com as inscrições: “Ajuda-me”, “O melhor que posso”, “E tu, porque não ajudas?”, “Não posso mais!”, “Muito pesado” e “Deus nos ajude!”.
Claustrim	O claustrim apresenta a fonte de Santa Auta, cuja água era considerada milagrosa. Tem um revestimento de azulejos enxaquetados ou em xadrez que pertenciam ao Convento de Santa Ana. Originalmente, era a céu aberto.

¹⁶³ Direção-Geral do Património Cultural (2015) Abertura da Sala de D. Manuel no Museu Nacional do Azulejo. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em <<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/agenda/exhibitions/abertura-da-sala-de-d-manuel-no-museu-nacional-do-azulejo/>> [Consult. 16 de agosto 2018].

Tabela 11 (continuação)– Informação sobre os espaços musealizados que deverá ser incluída na visita virtual.

Espaço musealizado	Texto
Coro da igreja	As freiras do Convento da Madre de Deus assistiam à missa e a outras cerimónias religiosas a partir do coro alto. Este apresenta uma decoração barroca, com pinturas do século XVI e um sacrário em talha dourada cujas pinturas eram rodadas de acordo com a hora do dia. Aqui encontram-se também relicários e os retratos de D. João III e de D. Catarina de Áustria.
Capela de Santo António	A Capela de Santo António apresenta pinturas representativas da vida do santo do século XVI. É aqui que se encontra o presépio da autoria de António Ferreira, que remonta ao século XVIII.

Propõe-se que a página “Os artistas” consista numa base de dados dos autores expostos no MNAz, com indicação do seu nome completo, data e local de nascimento e morte (se aplicável), breve biografia, principais obras e obras expostas no Museu (com hiperligação para a página correspondente em “As coleções”). A par dos artistas, deverá ainda incluir informação semelhante sobre as fábricas de produção de azulejo com obras expostas no Museu. Deverá ter um motor de busca associado, sendo possível pesquisar por autor ou obra.

ii. Exposições temporárias

A página “Exposições temporárias” poderá permanecer inalterada, com duas imagens e três caixas de texto com hiperligação para a informação sobre as exposições temporárias atuais, anteriores e no exterior.

A página “Exposições temporárias atuais” conterá informação sobre as exposições temporárias em curso no MNAz: nome da exposição, datas de início e fim, autor ou autores das obras expostas, resumo explicativo sobre a exposição e imagem ilustrativa da mesma. Propõe-se ainda que cada exposição apresente um comentário do curador e/ou do autor, quer seja em texto, áudio ou vídeo. Quando a exposição terminar, esta informação deverá migrar para a página “Exposições temporárias anteriores”.

A página “Exposições temporárias no exterior” demonstrará as exposições em que o MNAz participou fora do seu espaço. Estas deverão conter as mesmas informações que as restantes exposições temporárias, acrescentando-se o local da exposição.

Qualquer uma destas três páginas deverá apresentar-se em forma de lista, apenas com título, imagem, datas e local (no caso das exposições no exterior) das exposições, sendo que a restante informação apenas surgirá, numa página à parte, quando o utilizador carregar no título do artigo, tal como já acontece atualmente.

e) Coleções

A página atual “Coleções e investigação” poderá permanecer intacta, com exceção do acordo ortográfico e da ordem pela qual se apresentam as páginas, que deverá ser “As coleções”, “Investigação”, “Conservação e Restauro”, “Biblioteca” e “Publicações”.

i. As coleções

A página “As coleções” deverá apresentar um campo de pesquisa, onde se poderá procurar as obras do MNAz através de uma pesquisa simples por palavra-chave ou numa pesquisa avançada por época, autor, tipo de obra (azulejo, escultura ou mobiliário, por exemplo), nome da obra, corrente estética ou técnica utilizada. Os resultados de pesquisa consistirão numa imagem da obra ou obras, o seu nome, autor, data, corrente estética, técnica utilizada, dimensões e localização no Museu (piso e sala). Caso se aplique, poderá ter um pequeno texto explicativo acerca da obra. Esta página deverá apresentar uma hiperligação para o *website* do MatrizNet.

Esta página terá ainda uma categoria de destaques, onde se encontrará a peça em destaque do mês. Esta deverá ter informação mais detalhada sobre a obra, podendo até incluir um comentário em vídeo, áudio ou texto do curador sobre a peça.

ii. Investigação

Na página “Investigação”, deverão ser eliminados os dois primeiros parágrafos atuais, para não se repetir a informação da página “Estrutura”. O restante texto poderá manter-se, atualizando-se o acordo ortográfico.

As imagens dos catálogos deverão ter uma hiperligação para a página “Folhetos e catálogos”.

iii. Conservação e Restauro

O texto da página “Conservação e Restauro” deverá ser substituído, de modo a não repetir a informação presente na página “Estrutura”. Assim, deverá ler-se: “A conservação é uma das funções base dos museus. Como tal, o MNAz desenvolve projetos de conservação e restauro de azulejos. Este serviço dispõe de oficinas de tratamentos secos e húmidos, de laboratório de física e química, de salas de pintura e manufatura de azulejo e de um arquivo documental dos tratamentos realizados.”. A expressão “conservação e restauro” deverá ter uma hiperligação para a página do departamento correspondente.

Para além disso, sugere-se que se apresente um *slideshow* com imagens dos trabalhos realizados por este departamento.

Os contactos e as hiperligações para as intervenções e documentação deverão ser mantidos. No entanto, estas últimas terão de ser corrigidas.

iv. Biblioteca

A página “Biblioteca” deverá apresentar, em primeiro lugar, o horário de funcionamento. De seguida, deverá constar um texto de apresentação, adaptado do atual, de modo a simplificar a informação: “A Biblioteca do MNAz é especializada em Azulejo, Cerâmica, Conservação e Restauro de Cerâmica, existindo ainda títulos sobre História de Arte, Iconografia e Museologia. Reúne mais de 6.000 títulos que incluem monografias, catálogos de exposições e publicações periódicas. Pode consultar o catálogo da biblioteca em: <http://bibliotecas.patrimoniocultural.pt/> O Centro de Documentação tem disponível informação atualizada sobre ceramistas nacionais e estrangeiros, centros de produção nacionais e imóveis com revestimentos em azulejo.

A Biblioteca tem acesso gratuito ao Artstor, um *website* de acesso restrito que conta com cerca de um milhão de imagens nas áreas da arte, arquitetura, humanidades e ciências sociais. O seu único participante português é o MNAz/Az – Rede de Investigação em Azulejo, contando com o apoio da Fundação para a Ciência e a Tecnologia a nível de acesso. Para aceder a esta base de dados, é necessária marcação prévia.

Os utilizadores dispõem da possibilidade de lhes serem fornecidas fotocópias e é permitido o uso de máquina digital.”.

As expressões “Artstor”, “Az – Rede de Investigação em Azulejo” e “Fundação para a Ciência e a Tecnologia” deverão apresentar hiperligações externas para a página de cada organização.

No final da página, deverão manter-se os contactos.

v. Publicações

A página “Publicações” poderá manter a mesma estrutura, alterando-se apenas os nomes das páginas para “Catálogos”, “Folhas de sala”, “Folhetos” e “Revistas”. Cada uma destas páginas deverá apresentar estes materiais por ordem cronológica, do mais recente para o mais antigo, com título, data e imagem. Quando se clicar num deles, deverá aparecer informação adicional (breve descrição, por exemplo), bem como a possibilidade de se abrir em ecrã total o documento completo.

f) Serviços

A página “Serviços” incluirá as páginas “Serviço Educativo”, “Loja”, “Restaurante” e “Cedência de espaços”. Esta página poderá seguir o mesmo esquema da página atual “Colecções [*sic*] e Investigação”, com uma pequena imagem a representar cada serviço e uma caixa de texto com o seu nome, incorporando uma hiperligação que levará à página correspondente.

i. Serviço Educativo

A página “Serviço Educativo” apresentará as atividades desenvolvidas pelo departamento de Serviços de Extensão Cultural do MNAz. Esta página poderá seguir o mesmo modelo da atual página “Serviço de Educação”: uma caixa de texto com o título e uma hiperligação para a página correspondente, uma fotografia representativa e um pequeno texto sobre cada serviço. As páginas em que esta se dividirá denominar-se-ão “Escolas”, “Famílias”, “Adultos”, “Séniore” e “Pessoas com necessidades especiais”. A Tabela 12 sugere os textos que poderão apresentar cada uma destas páginas.

No final da página, deverão ainda ser acrescentados os contactos para marcação das atividades no Museu.

Tabela 12 – Textos de apresentação dos serviços da página “Serviço Educativo”.

Fonte: Adaptado de Museu Nacional do Azulejo (s.d.o)¹⁶⁴.

Serviço	Texto
Escolas	O MNAz oferece diversas atividades adaptadas à idade dos alunos e para qualquer grau de ensino: do pré-escolar ao ensino secundário.
Famílias	O MNAz disponibiliza recursos a pais e filhos que desejem passar um dia em família, para que possam aproveitar ao máximo esta experiência em conjunto.
Adultos	O MNAz organiza diferentes atividades direcionadas a cada grupo de visitantes.
Séniore	Para os séniore, o MNAz oferece atividades que têm em consideração as necessidades específicas destes visitantes.
Pessoas com necessidades especiais	O MNAz procura ser um espaço acessível a todos. Por isso, desenvolve programas que possibilitam que barreiras físicas e intelectuais ao acesso às coleções do Museu possam desaparecer.

i. Escolas

A página “Escolas” poderá manter-se inalterada. No entanto, terá de aplicar-se o novo acordo ortográfico nos textos apresentados. As hiperligações em cada caixa de texto deverão também ser eliminadas, uma vez que a informação que contém é a mesma que é apresentada no final da página.

ii. Famílias, Adultos, Séniore e Pessoas com necessidades especiais

A página “Famílias”, “Adultos”, “Séniore” e “Pessoas com necessidades especiais” também poderão manter a informação atual, atualizando-se apenas o acordo ortográfico. Contudo, as hiperligações deverão ser substituídas por hiperligações que levem às páginas de notícias que anunciem ateliers, visitas orientadas e atividades de dias comemorativos.

¹⁶⁴ Museu Nacional do Azulejo (s.d.o) Serviço de Educação. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/ContentList.aspx>> [Consult. 27 de julho 2018].

ii. Loja

O texto da página “Loja” poderá permanecer inalterado, com exceção do horário, que deverá ser a primeira informação a aparecer; do acordo ortográfico, que deverá ser atualizado; e da expressão “IMC”, que deverá ser atualizada para “DGPC”.

Depois do texto, deverá estar presente um campo de pesquisa para que os utilizadores possam pesquisar os produtos da loja de acordo com o tipo de produto, preço e autor. Cada produto individual deverá apresentar uma fotografia, título, preço, dimensões (se aplicável), autor (se aplicável), editor (se aplicável), ano (se aplicável) e, se necessário, uma breve explicação.

iii. Restaurante

A página “Restaurante”, para além da informação que já apresenta, deverá também conter uma hiperligação para um *pdf* com o menu completo, incluindo preços, bem como para a página do restaurante no *Zomato*. Quanto ao texto, deverão ser corrigidos os erros ortográficos e de pontuação.

iv. Cedência de espaços

A página “Cedência de espaços” necessita de uma atualização do acordo ortográfico. Para além disso, deveria apresentar uma galeria de imagens de eventos realizados por terceiros no MNAz, a título de exemplo, de modo a demonstrar aos possíveis interessados como é feito este serviço. Sugere-se ainda que seja acrescentado um documento *pdf*, por exemplo, com o preçário.

g) Apoiar

A página “Apoiar” poderá consistir em três imagens ilustrativas de cada página (“Mecenas”, “Amigos do MNAz” e “Voluntários”), cada uma com o título e a hiperligação correspondentes.

i. Mecenas

A página “Mecenas” deverá enumerar as organizações que apoiaram o Museu através da sua política de mecenato, bem como descrever os projetos que apoiaram. Numa primeira página, terá os logótipos e/ou o nome do mecenas, organizados por ordem alfabética. Quando o utilizador carregar no logótipo ou nome, abrir-se-á uma caixa onde estarão detalhados os projetos apoiados por essa organização, com nome do projeto, breve descrição, ano, galeria de imagens ilustrativas do projeto e *link* do *website* do mecenas. Quando existir mais do que um projeto, deverão ser apresentados por ordem cronológica, do mais recente para o mais antigo. A Tabela 13 é uma proposta da informação que será apresentada nesta página.

O Museu poderá ainda contactar os mecenas para que estes forneçam um breve testemunho sobre o seu apoio à instituição, que será posteriormente publicado nesta página.

No final da página, deverá existir uma espécie de quadro de avisos, onde surgirão os projetos do Museu que necessitam de mecenato.

Tabela 13 – Mecenas e respetiva informação sobre os projetos apoiados que deverá ser incluída na página “Mecenas”.
Fonte: Adaptado de Museu Nacional do Azulejo (s.d.p)¹⁶⁵.

Mecenas	Texto
Associação Salvador	<p>Título: Novas acessibilidades para pessoas com mobilidade reduzida</p> <p>Descrição: Instalação de rampas que permitem a pessoas com mobilidade reduzida visitar todos os espaços do Museu, desde o restaurante aos espaços expositivos e à igreja.</p> <p>Ano: 2010</p> <p>Link: https://www.associacaosalvador.com/</p>
Cimpor	<p>Título: Conservação e restauro da igreja da Madre de Deus</p> <p>Descrição: Campanha de conservação e restauro da igreja da Madre de Deus e do coro baixo, sob a coordenação do Instituto Português de Conservação e Restauro. A obra ficou documentada no livro <i>Igreja da Madre de Deus/história, conservação e restauro</i> (IPM, 2002), como exemplo de uma qualificada intervenção em património integrado na arquitetura e correspondente musealização.</p> <p>Ano: 1998 a 2001</p> <p>Link: http://www.cimpor.pt/</p>
Fundação Millennium bcp	<p>Título: Requalificação da Sala D. Manuel</p> <p>Descrição: Obras de requalificação da Sala D. Manuel, corpo da antiga igreja da Madre de Deus, para tornar este local num espaço expositivo do Museu.</p> <p>Ano: 2014</p> <p>Título: Restauro do altar da Capela de Santo António</p> <p>Ano: 2013</p> <p>Título: Audio e vídeoguias</p> <p>Descrição: Disponibilização gratuita de áudio e vídeoguias como apoio à visita no Museu, que permitem que as pessoas cegas e surdas tenham uma maior autonomia.</p> <p>Ano: 2010</p> <p>Título: Exposições e eventos</p> <p>Descrição: Organização de exposições e eventos que tiveram um papel determinante na atração de novos públicos para o MNAz.</p> <p>Ano: 2001 a 2005</p> <p>Link: https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/fundacao/Pages/fundacao.aspx</p>

¹⁶⁵ Museu Nacional do Azulejo (s.d.p) Mecenas. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/ContentList.aspx>> [Consult. 29 de julho 2018].

Tabela 13 (continuação) – Mecenas e respetiva informação sobre os projetos apoiados que deverá ser incluída na página “Mecenas”.

Mecenas	Texto
Grupo EDIFER	<p>Título: Remontagem do presépio do Convento da Madre de Deus</p> <p>Descrição: Remontagem, no seu lugar original, do presépio do convento da Madre de Deus, desmontado após a extinção das ordens religiosas, em 1834. Esta obra barroca pode ser visitada na Capela de Santo António, integrando o percurso proposto ao visitante do MNAz.</p> <p>Ano: 2006</p>
Laboratório Imunolab	<p>Título: Bolsa de investigação</p> <p>Descrição: Atribuição de uma bolsa anual de investigação na área da azulejaria e cerâmica, com o objetivo de proporcionar trabalho de investigação associado a projetos do MNAz.</p> <p>Ano: 2014 a 2015</p>
Tintas Sotinco	<p>Título: Cedência de tintas para exposições temporárias e pintura do edifício</p> <p>Ano: 2009 até à presente data</p> <p>Link: http://www.sotinco.pt</p>

ii. Amigos do MNAz

Sugere-se que a página “Amigos do MNAz” apresente, após os contactos, um *slideshow* com fotografias das suas atividades. Em baixo desta, deverão surgir a lista das perguntas já existentes na página atual: “O que é ser Amigo do Museu Nacional do Azulejo?”, “Quem pode ser Amigo do Museu Nacional do Azulejo?”, “Quais as vantagens de ser Amigo do Museu Nacional do Azulejo?”, “Como me posso inscrever como Amigo?” e “Que Amigos existem?”. Contudo, as respostas apenas surgirão, logo abaixo da pergunta, quando o utilizador clicar numa das questões. Na última pergunta (Que Amigos existem?), deverá ser possível carregar em cada tipo de Amigo. Ao fazê-lo, surgirá, em baixo, informação sobre os benefícios e o preço da quota para esse tipo de Amigo.

O Museu deverá dar aos Amigos do MNAz a possibilidade de criarem conteúdo que será publicado nesta página, como por exemplo cartazes de divulgação de atividades, vídeos das atividades, testemunhos dos Amigos, entre outros.

No final da página, deverá manter-se as hiperligações para os Estatutos dos Amigos do MNAz e para o formulário de inscrição.

iii. Voluntários

A página “Voluntários” deverá limitar o seu texto a dois parágrafos: “O MNAz conta com um amplo programa de voluntariado que oferece a possibilidade de se participar ativamente na preservação e divulgação das suas coleções.

Os vários departamentos do Museu oferecem aos voluntários a oportunidade de desempenhar diversas tarefas nos projetos que se encontram a decorrer, respondendo assim às diferentes

necessidades e expectativas destes valiosos colaboradores. Uma das vertentes do voluntariado são as visitas orientadas às exposições do Museu.”.

Antes deste texto, deverá existir um pequeno vídeo com testemunhos dos atuais voluntários do Museu e com algumas imagens das suas atividades. No final da página, deverá existir uma hiperligação para um formulário de inscrição *online*, bem como contactos para mais informações.

h) Imprensa

A página “Imprensa” deverá ser concebida como uma “press room” dedicada aos meios de comunicação social. Deverá apresentar três caixas de texto com hiperligações para as páginas “*Media kit*”, “Comunicados de imprensa” e “Cartazes e convites”. No final da página, deverão estar presentes os contactos do departamento de comunicação, bem como um formulário *online* de contacto.

i. *Media kit*

Esta página será composta por informação institucional básica do MNAz, ou seja, sobre a sua história, a sua estrutura organizacional, a sua exposição permanente, o seu orçamento e as suas funções e serviços principais. Esta informação poderá ser apresentada sob o formato de texto, vídeo ou áudio. Deverá ainda disponibilizar fotografias com boa qualidade do Museu e imagens em movimento sem som (para possível utilização pelos canais de televisão ou pelos jornais *online*).

ii. Comunicados de imprensa

Esta página deverá conter informação com valor notícia sobre o Museu. Os comunicados poderão ser divididos por categoria: institucionais, exposições e eventos.

Os primeiros referem-se, por exemplo, a comunicados em casos de crise, quando for necessário fazer declarações sobre aspetos administrativos, entre outros. Estes comunicados deverão ser em texto, podendo ser acompanhados fotografias e de declarações em vídeo ou áudio. Os comunicados que já não sejam relevantes deverão ser retirados desta página.

Os segundos deverão apresentar informação sobre as exposições temporárias do Museu. Deste modo, deverá conter comunicados em texto, acompanhados de fotografias. Sugere-se que se utilizem instrumentos diferenciados para apresentar estas informações, como visitas guiadas, em vídeo, a parte da exposição, entrevistas com os artistas responsáveis, comentários do curador. Os comunicados de exposições que já terminaram deverão ser retirados desta página, mantendo-se apenas um resumo sobre o resultado final da exposição, por exemplo, com o número de visitantes. Por fim, os comunicados sobre eventos terão como objetivo anunciar os eventos do MNAz e comunicados posteriores aos mesmos. Estes últimos poderão conter entrevistas (em texto e,

possivelmente, áudio ou vídeo) aos participantes. Deverão ser incluídas fotografias e, se possível, pequenos vídeos.

iii. Cartazes e convites

Nesta página deverão ser incluídos os cartazes de divulgação, quer das exposições temporárias a decorrer, como dos eventos organizados pelo MNAz. De igual modo, deverão ser disponibilizados convites para a inauguração de exposições e para os eventos, destinados aos meios de comunicação social.

Os cartazes e convites exposições e eventos que já terminaram deverão ser retirados desta página.

i) Notícias

A página “Notícias” deverá conter as três notícias mais recentes, por ordem cronológica da mais recente para a mais antiga, acompanhadas de título, imagem, lead¹⁶⁶ e data. Quando se carregar numa delas, deverá abrir a restante notícia.

No final da página, deverão estar três hiperligações para as páginas “As nossas notícias”, “O MNAz é notícia” e “O azulejo é notícia”.

i. As nossas notícias

Nesta página deverão encontrar-se as notícias produzidas pelo MNAz sobre o próprio: atividades, eventos, exposições e notícias institucionais. Estas estarão organizadas cronologicamente, da mais recente para a mais antiga, e incluirão título, uma imagem, lead e data. Quando o utilizador seleccionar uma notícia, deverá surgir o artigo completo. No caso da divulgação de atividades que necessitem de inscrição prévia, deverá disponibilizar-se uma hiperligação para um formulário de inscrição *online*.

Estas notícias poderão ser apresentadas sob a forma de texto, áudio ou vídeo.

ii. O MNAz é notícia

Esta página deverá apresentar as notícias publicadas pelos meios de comunicação social sobre o MNAz. Estarão organizadas da mais recente para a mais antiga, devendo apresentar título, imagem, data e um pequeno texto de apresentação escrito pelo Museu. Quando o utilizador abrir a publicação, deverá surgir o artigo publicado pelos meios de comunicação social, com hiperligação para o original.

¹⁶⁶ O lead é o primeiro parágrafo de uma notícia que deve responder às perguntas “quem?”, “o quê?”, “quando?” e “onde?”.

iii. O azulejo é notícia

A página “O azulejo é notícia” consistirá na apresentação de notícias sobre atividades relacionadas com a azulejaria que sejam organizadas por outras organizações. Estas notícias poderão ser escritas pelo MNAz, apresentando imagens de terceiros e uma hiperligação para a publicação original. Deverão estar por ordem cronológica da mais recente para a mais antiga, fazendo-se acompanhar de título, imagem, data, instituição organizadora e lead. Quando se clicar sobre uma notícia, surgirá a publicação completa.

j) O seu MNAz

A página “O seu MNAz” será dedicada ao público, sendo um espaço aberto à sua participação. Ainda assim, essa participação terá de ser mediada pelo Museu.

Esta página deverá ter duas imagens alinhadas, com os títulos “As suas partilhas” e “Os nossos visitantes”, servindo como hiperligação para cada uma dessas páginas. Em baixo, surgirá um outro título – “O MNAz nas redes sociais” – seguido das últimas publicações e comentários dos utilizadores sobre o MNAz nas redes sociais.

Devido à capacidade do servidor do *website*, os conteúdos deverão ser substituídos de tempos a tempos, devendo estabelecer-se um máximo de conteúdos para cada página. No caso dos vídeos, este problema poderá ser resolvido colocando os mesmos no canal *YouTube* do MNAz. Deste modo, os vídeos ficariam alojados nos servidores da rede social e não no do *website*.

i. As suas partilhas

Esta página deverá ser um género de mural, contendo fotografias e comentários dos visitantes do MNAz. As participações deverão ser enviadas por *e-mail* para o Museu, que escolherá que fotografias e comentários publicar. Todas as publicações deverão ser acompanhadas do nome dos visitantes, estando organizadas por ordem cronológica da mais recente para a mais antiga.

Para que os visitantes tenham conhecimento desta iniciativa, deverão ser colocadas informações físicas no espaço do Museu. Estas poderão consistir em legendas, colocadas na parede da receção e no final da exposição. Por exemplo: “Envie as suas fotografias para geral@mnazulejo.dgpc.pt e faça parte do nosso *website*”.

ii. Os nossos visitantes

A página “Os nossos visitantes” será composta por fotografias dos grupos que visitam o MNAz em visitas orientadas para associações e atividades; e por fotografias dos trabalhos realizados em ateliers. Estas fotografias ficarão a cargo do MNAz, que as deverá captar e publicar nesta página,

identificando sempre o grupo, a data e a atividade. Deverão ainda estar organizadas por ordem cronológica da mais recente para a mais antiga.

As fotografias deverão ser captadas quando os intervenientes se encontrarem de costas, mas caso demonstrem claramente as suas feições, estas publicações ficarão dependentes de uma autorização prévia dos participantes. Deve ter-se em consideração que não poderão ser captadas e publicadas fotografias de crianças.

iii. O MNAz nas redes sociais

Esta página estabelecerá uma ligação entre o *website* do MNAz e as suas redes sociais. Deste modo, deverão surgir as publicações no *Facebook* e *Twitter* que identifiquem o Museu, bem como os comentários às publicações do MNAz, organizados por ordem cronológica do mais recente para o mais antigo. No entanto, o MNAz deve fazer uma triagem destes conteúdos, de modo a não abrir demasiado o seu *website* ao discurso informal das redes sociais. Deste modo, deverá escolher maioritariamente publicações dos seus parceiros (como por exemplo os Amigos do MNAz ou o SOS Azulejo), fotografias mais sóbrias dos visitantes e comentários mais formais nas suas publicações, principalmente aqueles que constituírem elogios ou críticas construtivas.

Também esta página necessitará de uma divulgação no espaço físico do Museu. Como tal, poderão surgir, ao longo do percurso da exposição permanente, legendas nas paredes, com os textos “#MNAz” e “Procure-nos no *Facebook* e no *Twitter*: @Museu Nacional do Azulejo”.

k) Cabeçalho e rodapé

Em cabeçalho, poderá manter-se o logótipo do MNAz, que funciona como hiperligação para a página inicial, o campo de pesquisa com possibilidade de pesquisar em páginas específicas do *website*, a data e a possibilidade de aceder à versão inglesa¹⁶⁷ do *website*. Deverá ainda constar uma hiperligação para preencher um formulário de contacto *online* e outra para subscrever a *newsletter*. A página de informações úteis deverá ser eliminada, dado que repete informação de pré-visita já presente em outras páginas.

O menu inicial deverá apresentar-se logo após o cabeçalho, apresentando os títulos das páginas principais.

Tal como já sucede no *website* atual, o rodapé deverá manter os logótipos do Ministério da Cultura, da DGPC, do Programa Operacional Sociedade do Conhecimento e da União Europeia – Fundo Estrutural FEDER, os contactos do MNAz e uma hiperligação para a página do Museu no *Tripadvisor*. Adicionalmente, deverá apresentar as hiperligações para a página “Recursos online”

¹⁶⁷ Apesar de não se apresentar, devido a questões orçamentais, sugere-se que, no futuro, o *website* tenha uma versão em francês, uma vez que esta é a nacionalidade com maior representação entre os visitantes.

e para as redes sociais do MNAz (*Facebook* e *Twitter*), bem como o RSS do *website* e uma hiperligação para o *download* da aplicação móvel, o que não acontece atualmente. Para além de ser possível adicionar o *website* aos favoritos e estabelecê-lo como página inicial – o que já se verifica –, deverá também ser possível consultar a política de privacidade e o mapa do sítio, efetuar registo no *website* ou fazer *log in* e partilhar os conteúdos ou as páginas do *website* nas redes sociais (*Facebook*, *Google +*, *Instagram*, *Pinterest*, *Twitter*, *Youtube*) e por *e-mail*. Deverá eliminar-se a recomendação do *website*, pois esta já se traduz na partilha nas redes sociais e por *e-mail*.

Todas estas funcionalidades deverão ser transversais a qualquer página do *website*.

l) Recursos online

A página “Recursos online” poderá permanecer com a mesma estrutura, mas terá apenas três caixas de texto com as hiperligações para as suas páginas “Glossário” e “Ligações”.

i. Glossário

Tal como o nome indica, esta página apresentará um glossário de conceitos relacionados com a azulejaria e a cerâmica. Todos os conceitos que surgirem em outras páginas do *website* deverão ter uma hiperligação para a entrada correspondente no glossário.

Os conceitos estarão organizados por ordem alfabética e divididos pela sua letra inicial, como num dicionário. Assim, em cada página, aparecerão apenas os conceitos que comecem pela mesma letra, de modo a simplificar a procura e a diminuir a extensão da página *web*.

Caso se demonstre relevante, alguns dos conceitos poderão ser acompanhados de uma imagem exemplificativa.

ii. Ligações

A página “Ligações” poderá permanecer intacta, dividindo-se em “Associações e outras entidades”, “Museus internacionais” e “Museus nacionais”. Estas páginas deverão enumerar apenas as organizações e as restantes informações (local, contactos, tipo de coleção, etc.) deverão somente surgir se o utilizador carregar no nome da entidade.

Os nomes das organizações e os seus contactos terão de ser atualizados, uma vez que se verificou que alguns não estão corretos.

m) Avalie o nosso *website*

Esta página surgirá em *pop-up*, enquanto o utilizador estiver no *website* do MNAz. Deverá conter um método de avaliação de 1 a 5, podendo utilizar azulejos como métrica visual (ou seja, o

utilizador terá de seleccionar 1 a 5 azulejos para avaliar o *website*). Antes dessa escala, deverá apresentar um pequeno texto: “Por favor, avalie o nosso *website*. A sua opinião é muito importante para nos ajudar a melhorar. Obrigado.”. Por fim, poderá ter uma caixa de texto, cujo preenchimento não deverá ser obrigatório, com a pergunta “Em que podemos melhorar?”, para que o utilizador possa deixar as suas sugestões.

Pontualmente, deverão ser publicadas notícias sobre esta avaliação, de modo a que os públicos tenham um *feedback* e saibam que a sua participação é tida em conta. Esta notícia poderá surgir como um *banner* ou um *pop-up* no *website* e/ou ser publicada na página “As nossas notícias”.

3.2. Divulgação do *website* junto dos públicos

a) Lanche de apresentação do *website* com os funcionários do MNAz

Para se apresentar o *website* aos funcionários do MNAz, sugere-se que se organize um lanche, no restaurante do Museu. Durante este evento, deverá ser apresentado o projeto do novo *website*, enumerando-se as diferenças e explicando-se as novas funcionalidades desta ferramenta. Para além disso, deverá ser explicado o que se pretende a nível de envolvimento dos funcionários no *website*, ou seja, a participação na página “A equipa” e os comentários do curador. Posteriormente, deverá ser feito um acompanhamento individual com cada funcionário, para se garantir a sua participação. O apêndice 18 apresenta os eixos estratégicos, as mensagens, os públicos e os objetivos correspondentes a esta ação.

b) Lançamento oficial do *website*

O *website* deverá ser apresentado durante as comemorações do Dia Nacional do Azulejo, a 6 de maio. Assim, sugere-se que se organize, ao final da tarde, uma apresentação do novo *website*, onde se deverão explicar as novas funcionalidades desta ferramenta. Posteriormente, poderá ser organizado um *cocktail* no claustro do MNAz. A divulgação deste evento deverá ser publicada na página do *website* “As nossas notícias” e nas redes sociais do Museu. Deverão ainda ser enviados convites ao Ministério da Cultura e à DGPC, bem como comunicados de imprensa e convites para os meios de comunicação social.

O apêndice 19 apresenta os eixos estratégicos, as mensagens, os públicos e os objetivos correspondentes a esta ação.

c) Visita dos meios de comunicação social

De modo a criar um diálogo de proximidade com os meios de comunicação social, o *website* deverá ser-lhes apresentado diretamente. Sugere-se que se dividam os meios de comunicação social em

dois grupos, não só devido à dimensão do grupo, mas também devido às diferenças entre *media* generalistas e *media* especializados.

Deverão ser enviados, para ambos os grupos, convites para os eventos e comunicados de imprensa sobre as novas funcionalidades do *website*. No dia de cada evento, deverão ser entregues aos jornalistas *media kits*, compostos por um folheto explicativo das novas funcionalidades do *website*; um folheto com informações sobre o MNAz; uma *pen drive* com fotografias de alta qualidade do Museu, o link para o *website* e uma apresentação mais detalhada sobre este, um vídeo da diretora do MNAz com declarações sobre o novo *website* e a importância da sua reestruturação para a instituição, a transcrição das declarações da diretora (para a imprensa) e os comunicados de imprensa anteriormente enviados.

O apêndice 20 apresenta os eixos estratégicos, as mensagens, os públicos e os objetivos correspondentes a esta ação.

i. Meios de comunicação generalistas

Propõe-se que se realize uma visita orientada ao MNAz, seguida da apresentação das novas funcionalidades do *website*, com especial destaque para a página “Imprensa”. No final, deverá ser dedicado um tempo para perguntas dos jornalistas. Antes da apresentação do *website*, seria oferecido um *coffee break*.

ii. Meios de comunicação especializados

Para os *media* especializados, poderia ser organizada uma breve visita orientada ao MNAz. De seguida, seria apresentado o novo *website*, com destaque para a página “Imprensa”, com espaço para perguntas, existindo depois um *coffee break*. Por fim, os jornalistas seriam convidados a participar num *workshop* de azulejaria, com demonstração de pintura de um azulejo e uma apresentação sobre a azulejaria na atualidade, pelo curador do Museu.

d) Visita orientada para os Amigos do MNAz

Para que os Amigos do MNAz conheçam as novas funcionalidades do *website*, sugere-se que se realize uma visita orientada ao Museu, durante a qual se explicará como funciona a página do *website* “O seu MNAz”, relacionando-a com as legendas que se vão encontrando ao longo da exposição. No final, deverá ser organizado um Porto de Honra no Claustro, devido à dimensão do grupo, onde se poderá apresentar o *website* na sua totalidade, explicando-se as novidades. Dependendo do número de convites aceites, poderá dividir-se a visita orientada em vários grupos.

Ao longo da atividade, deverão ser tiradas fotografias que, mais tarde, serão publicadas na página “Os nossos visitantes” e na página “Amigos do MNAz”. Deverá ainda publicar-se uma notícia sobre esta ação na página “As nossas notícias”.

O apêndice 21 apresenta os eixos estratégicos, as mensagens, os públicos e os objetivos correspondentes a esta ação.

e) Atelier de azulejaria para bloggers

Propõe-se que se organize um atelier de azulejaria para os 26 bloggers identificados no apêndice 15. Como tal, deverão ser enviados convites para esta atividade, por *e-mail*, para cada um deles. Esta atividade deverá começar com uma visita orientada pelo MNAz, onde se deverá fazer referência às legendas que se vão encontrando no percurso relativas à página do *website* “O seu MNAz”, explicando-se como esta funciona. A atividade deverá terminar com um lanche no Jardim de Inverno. Durante a visita, o atelier e o lanche, deverão ser tiradas fotografias que serão posteriormente publicadas na página “Os nossos visitantes”.

No final, deverá também publicar-se uma notícia sobre a atividade na página “As nossas notícias” e, caso os participantes escrevam sobre a atividade nos seus blogues, estas publicações deverão surgir na página “O MNAz é notícia”.

O apêndice 22 apresenta os eixos estratégicos, as mensagens, os públicos e os objetivos correspondentes a esta ação.

3.3. Calendarização

A Tabela 14 apresenta as datas de realização das ações do presente plano de comunicação.

Tabela 14 – Calendarização das ações do plano de comunicação.
Fonte: Elaboração própria.

Ação	Data
Lanche de apresentação do <i>website</i> com os funcionários do MNAz	15 de janeiro de 2019
Reestruturação do <i>website</i>	Janeiro a abril de 2019
Lançamento oficial do <i>website</i>	6 de maio de 2019
Visita dos meios de comunicação social	15 e 17 de maio de 2019 ¹⁶⁸
Visita orientada para os Amigos do MNAz	2 de junho de 2019
Atelier de azulejaria para bloggers	8 de junho de 2019 ¹⁶⁹

¹⁶⁸ Primeiro seria realizada a visita dos meios de comunicação social generalistas (15 de maio) e posteriormente dos especializados (17 de maio).

¹⁶⁹ Esta data pode ser acordada com os bloggers, de modo a garantir-se o maior número de participações possível.

4. Avaliação

A avaliação do presente plano de comunicação deverá ser realizada até 2020, de modo a que se avalie um ano completo de utilização do *website*, uma vez que este apenas será lançado a maio de 2019. No entanto, a avaliação deverá ser feita também no ano de 2019.

A avaliação será realizada por ação ao nível dos objetivos de implementação e do impacto resultante destes. A Tabela 15 apresenta a avaliação por objetivos e ferramentas de comunicação correspondentes.

Tabela 15 – Avaliação por objetivos do plano de comunicação.

Fonte: Elaboração própria.

Objetivo	Informar 90% dos funcionários sobre o lançamento do novo <i>website</i> do MNAz e as suas funcionalidades, até janeiro de 2019.
Ações	Lanche de apresentação do <i>website</i> com os funcionários do MNAz.
Implementação	Número de funcionários que compareceram ao lanche. Número de funcionários que estão informados sobre o lançamento do <i>website</i> . Número de funcionários do MNAz que compreendem as novas funcionalidades do <i>website</i> .
Impacto	Número de funcionários que consideram que o MNAz fornece informação atualizada sobre si mesmo.
Ferramentas de avaliação	Reunião de avaliação.
Objetivo	Informar 90% dos funcionários sobre as mudanças organizacionais do MNAz, durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (página “As nossas notícias”).
Implementação	Número de funcionários que estão informados sobre as mudanças organizacionais do MNAz.
Impacto	Número de funcionários que consideram que o MNAz fornece informação atualizada sobre si mesmo.
Ferramentas de avaliação	Questionário enviado por <i>e-mail</i> .
Objetivo	Envolver 80% dos funcionários nos conteúdos do <i>website</i> , até ao final de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (páginas “A equipa”, “Exposições temporárias” e “As coleções”); Lanche de apresentação do <i>website</i> com os funcionários do MNAz.
Implementação	Número de funcionários que compareceram ao lanche. Número de funcionários do MNAz que compreendem as novas funcionalidades do <i>website</i> .
Impacto	Número de funcionários do MNAz que se envolveram nos conteúdos do <i>website</i> . Número de conteúdos criados pelos funcionários do MNAz.
Ferramentas de avaliação	Reunião de avaliação.

Tabela 15 (continuação) – Avaliação por objetivos do plano de comunicação.

Objetivo	Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (todas as páginas em “Visitar”, “Notícias” e “O seu MNAz” e páginas “Coleções”, “Publicações”, “Serviço Educativo”, “Loja”, “Restaurante”, “Ligações”).
Implementação	Número de visitantes do <i>website</i> .
Impacto	Porcentagem de visitantes portugueses que utiliza o <i>website</i> .
Ferramentas de avaliação	Estatísticas do <i>website</i> . Questionários aos visitantes. <i>Google Analytics</i> . Avaliação no <i>website</i> .
Objetivo	Envolver no diálogo com o Museu 5% dos visitantes portugueses, durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (todas as páginas em “O seu MNAz” e página “Avalie o nosso <i>website</i> ”).
Implementação	Número de fotografias e comentários de visitantes publicados em “O seu MNAz”. Número de referências ao MNAz nas redes sociais. Número de gostos e partilhas nas páginas do <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i> . Número de partilhas de conteúdos do <i>website</i> . Avaliação do <i>website</i> pelos seus visitantes.
Impacto	Número de visitantes portugueses que participaram na página “O seu MNAz”.
Ferramentas de avaliação	Estatísticas do <i>website</i> . Estatísticas do <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i> . Questionários aos visitantes. <i>Google Analytics</i> . Avaliação no <i>website</i> .
Objetivo	Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (todas as páginas em “O Museu” e “Apoiar” e páginas “Agenda”, “Exposição permanente”, “Exposições temporárias”, “Investigação”, “Conservação e restauro”, “Biblioteca”, “Serviço educativo”, “Cedência de espaços”, “As nossas notícias”, “O MNAz é notícia” e “Glossário”).
Implementação	Número de visitantes portugueses informados sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas.
Impacto	Número de participantes das atividades do MNAz. Número de visitantes portugueses que consideram o acervo do MNAz diferenciador. Número de visitantes portugueses que compreende que o acervo do MNAz representa uma arte tradicional portuguesa e que percorre seis séculos de História. Número de visitantes portugueses que compreende que a História do MNAz está relacionada com a História de Portugal. Número de visitantes portugueses que considera que o MNAz protege o património azulejar. Número de visitantes portugueses que considera que o MNAz dá valor à sua opinião. Número de visitantes portugueses que considera que o MNAz acompanha as evoluções tecnológicas. Número de visitantes portugueses que considera que o MNAz fornece informação atualizada sobre si mesmo. Número de visitantes portugueses que considera que o <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa. Número de visitantes portugueses que considera que o MNAz nunca fecha. Número de visitantes portugueses que considera que o MNAz consegue aliar a modernidade aos valores tradicionais.
Ferramentas de avaliação	Questionários aos visitantes.

Tabela 15 (continuação) – Avaliação por objetivos do plano de comunicação.

Objetivo	Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos meios de comunicação social generalistas durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 30% dos meios de comunicação social especializados durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (todas as páginas em “Imprensa” e páginas “Agenda”, “Exposições temporárias”, “Serviço Educativo”, “As nossas notícias”); Lançamento oficial do <i>website</i> ; Visita dos meios de comunicação social.
Implementação	Número de comunicados de imprensa publicados no <i>website</i> . Número de notícias publicadas no <i>website</i> . Número de notícias sobre o MNAz publicadas nos meios de comunicação generalistas. Número de notícias sobre o MNAz publicadas nos meios de comunicação especializados. Número de convites enviados aos <i>media</i> para o lançamento oficial do <i>website</i> e para a visita dos meios de comunicação social. Número de comunicados de imprensa enviados sobre o lançamento do <i>website</i> . Publicação de notícia sobre o lançamento do <i>website</i> no <i>website</i> e nas redes sociais. Número de meios de comunicação generalistas e especializados que compareceram ao evento.
Ferramentas de avaliação	<i>Clipping</i> (notícias publicadas sobre o MNAz).
Objetivo	Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos blogues durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (todas as páginas em “Imprensa” e páginas “Agenda”, “Exposições temporárias”, “Serviço Educativo”, “As nossas notícias”); Atelier de azulejaria para bloggers.
Implementação	Número de publicações nos blogues sobre o MNAz. Número de convites enviados para o atelier de azulejaria. Publicação de notícia sobre o atelier de azulejaria no <i>website</i> e nas redes sociais. Número de bloggers que compareceram ao atelier de azulejaria. Número de referências ao MNAz nas redes sociais. Publicação de fotografias da atividade na página do <i>website</i> “O seu MNAz”.
Ferramentas de avaliação	<i>Clipping</i> (publicações nos blogues sobre o MNAz). Estatísticas do <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i> .
Objetivo	Promover um diálogo de proximidade com pelo menos 10% dos meios de comunicação social durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (todas as páginas em “Imprensa”); Visita dos meios de comunicação social; Atelier de azulejaria para bloggers.
Implementação	Número de publicações e notícias sobre o MNAz. Número de referências ao MNAz nas redes sociais.
Impacto	Número de meios de comunicação social que considera que o MNAz dá valor à opinião dos visitantes. Número de meios de comunicação social que considera que o MNAz acompanha as evoluções tecnológicas. Número de meios de comunicação social que considera que o MNAz fornece informação atualizada sobre si mesmo. Número de meios de comunicação social que considera que o <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa. Número de meios de comunicação social que contactou o MNAz para obter informação no âmbito de conteúdos noticiosos ou para blogues.
Ferramentas de avaliação	<i>Clipping</i> (notícias publicações nos blogues sobre o MNAz). Estatísticas do <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i> . Questionários aos meios de comunicação social, por <i>e-mail</i> .

Tabela 15 (continuação) – Avaliação por objetivos do plano de comunicação.

Objetivo	Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (todas as páginas em “O Museu” e “Apoiar” e páginas “Exposição permanente”, “Investigação”, “Conservação e restauro”, “Biblioteca”, “Cedência de espaços”, “O MNAz é notícia” e “Glossário”).
Implementação	Número de mecenas informados sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu. Número de mecenas informados sobre as atividades do MNAz que necessitam de financiamento.
Impacto	Número de mecenas que apoiaram projetos do MNAz.
Ferramentas de avaliação	Questionários aos mecenas, por <i>e-mail</i> .
Objetivo	Promover o diálogo de proximidade com pelo menos um dos mecenas do MNAz, durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (página “Mecenas”).
Impacto	Número de mecenas que contribuíram com conteúdos para o <i>website</i> .
Ferramentas de avaliação	Questionários aos mecenas, por <i>e-mail</i> .
Objetivo	Obter referências sobre o lançamento do novo <i>website</i> do MNAz e as suas funcionalidades em pelo menos um dos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz, no prazo de três meses após a ocorrência.
Ações	Visita orientada para os Amigos do MNAz.
Implementação	Número de convites enviados para a visita orientada para os Amigos do MNAz. Publicação de notícia sobre a visita orientada para os Amigos do MNAz no <i>website</i> e nas redes sociais. Número de membros dos Amigos do MNAz que compareceram à visita orientada. Número de publicações nos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz sobre o lançamento do <i>website</i> e as suas funcionalidades. Publicação de fotografias da a visita orientada para os Amigos do MNAz na página do <i>website</i> “O seu MNAz”.
Impacto	Número de membros dos Amigos do MNAz que considera que o MNAz dá valor à opinião dos visitantes. Número de membros dos Amigos do MNAz que considera que o MNAz acompanha as evoluções tecnológicas. Número de membros dos Amigos do MNAz que considera que o MNAz fornece informação atualizada sobre si mesmo. Número de membros dos Amigos do MNAz que considera que o <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa.
Ferramentas de avaliação	<i>Clipping</i> (publicações sobre o MNAz). Estatísticas do <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i> . Questionários aos membros dos Amigos do MNAz, por <i>e-mail</i> .
Objetivo	Obter referências a pelo menos 20% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (páginas “Agenda”, “Exposições temporárias”, “Serviço Educativo”, “As nossas notícias” e “O MNAz é notícia”).
Implementação	Número de referências sobre as atividades do MNAz publicadas nos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz.
Ferramentas de avaliação	<i>Clipping</i> (publicações sobre o MNAz). Questionários aos membros dos Amigos do MNAz, por <i>e-mail</i> .

Tabela 15 (continuação) – Avaliação por objetivos do plano de comunicação.

Objetivo	Informar 50% dos membros dos Amigos do MNAz sobre as atividades do Museu, durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (páginas “Agenda”, “Exposições temporárias”, “Serviço Educativo”, “As nossas notícias” e “O MNAz é notícia”).
Implementação	Número de membros dos Amigos do MNAz informados sobre as atividades do MNAz.
Impacto	Número de membros dos Amigos do MNAz que participam nas atividades do MNAz.
Ferramentas de avaliação	Questionários aos membros dos Amigos do MNAz, por <i>e-mail</i> .
Objetivo	Envolver pelo menos 6% dos Amigos do MNAz no <i>website</i> com a criação de conteúdos durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (página “Amigos do MNAz”); Visita orientada para os Amigos do MNAz.
Implementação	Número de membros Amigos do MNAz que compareceram à visita orientada. Número de membros Amigos do MNAz que compreendem as novas funcionalidades do <i>website</i> .
Impacto	Número de membros dos Amigos do MNAz que criaram conteúdos para o <i>website</i> . Número de conteúdos criados pelos membros Amigos do MNAz.
Ferramentas de avaliação	Questionários aos membros dos Amigos do MNAz, por <i>e-mail</i> .
Objetivo	Obter referências sobre o lançamento do novo <i>website</i> do MNAz e as suas funcionalidades em pelo menos um dos suportes de comunicação do Ministério da Cultura e outro da DGPC, no prazo de três meses após a ocorrência.
Ações	Lançamento oficial do <i>website</i> .
Implementação	Número de convidados do Ministério da Cultura e da DGPC que compareceram ao evento. Número referências sobre o lançamento do <i>website</i> e as suas funcionalidades nos suportes de comunicação do Ministério da Cultura. Número referências sobre o lançamento do <i>website</i> e as suas funcionalidades nos suportes de comunicação da DGPC.
Ferramentas de avaliação	<i>Clipping</i> (publicações sobre o MNAz).
Objetivo	Obter referências a pelo menos 50% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação da DGPC durante o ano de 2020.
Ações	Reestruturação do <i>website</i> (páginas “Agenda”, “Exposições temporárias”, “Serviço Educativo”, “As nossas notícias” e “O MNAz é notícia”).
Implementação	Número de referências sobre as atividades do MNAz publicadas nos suportes de comunicação do Ministério da Cultura. Número de referências sobre as atividades do MNAz publicadas nos suportes de comunicação da DGPC.
Impacto	Número de membros dos Amigos do MNAz que criaram conteúdos para o <i>website</i> . Número de conteúdos criados pelos membros Amigos do MNAz.
Ferramentas de avaliação	<i>Clipping</i> (publicações sobre o MNAz).

4.1. Orçamentação

A Tabela 16 apresenta o orçamento necessário para cada ação proposta. Posteriormente, descreve-se a orçamentação em pormenor.

Tabela 16 – Orçamentação do plano de comunicação por ação.

Fonte: Elaboração própria com base nos valores e informações abaixo apresentados.

Ação	Orçamento total
Reestruturação do <i>website</i>	Mínimo: 2.214€ Máximo: 9.805,92€
Lanche de apresentação do <i>website</i> com os funcionários do MNAz	182€
Lançamento oficial do <i>website</i>	1.000€
Visita dos meios de comunicação social	1.317,32€
Atelier de azulejaria para bloggers	182€
Visita orientada para os Amigos do MNAz	344,25€
Avaliação	0€
Total	Mínimo: 5.239,57€ Máximo: 12.831,49€

a) Reestruturação do *website*

Tradução do *website*: Contactaram-se seis empresas¹⁷⁰ para se obter orçamentos para a tradução do *website* de português para inglês. Estima-se que o *website* proposto tenha cerca de 45 mil palavras, pelo que os cálculos se baseiam neste valor. A Tabela 17 mostra o preço médio que cada empresa apresentou, expondo-se apenas as empresas que responderam ao *e-mail*.

Tabela 17 – Preço médio de tradução do *website*.

Fonte: Elaboração própria.

Empresa	Preço médio de tradução do <i>website</i>
AP PORTUGAL (2018) ¹⁷¹	5.000€
CS Traduções (2018) ¹⁷²	0,08€/palavra x 45 mil palavras = 3.600€ + IVA = 4.428€
Multilingual Europe (2017) ¹⁷³	2.250€ + IVA = 2.767,5€
Onoma (2018) ¹⁷⁴	4.981,5€
SPS Traduções (2016) ¹⁷⁵	1.800€ + IVA = 2.214€

Conteúdos multimédia: Relativamente ao desenvolvimento dos vídeos propostos (a incluir no novo *website*), sugere-se que se estabeleça uma parceria com o Núcleo Audiovisual¹⁷⁶ (NAV) da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS).

¹⁷⁰ As empresas contactadas foram a Alphatrad, a AP | PORTUGAL, a CS Traduções, a Multilingual Europe, a SPS Traduções e a Onoma.

¹⁷¹ AP | Portugal (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.apportugal.com/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁷² CS Traduções (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.cstraducoes.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁷³ Multilingual Europe (2017) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.multilingualeurope.org/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁷⁴ Onoma (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://onoma.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁷⁵ SPS Traduções (2016) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://sps-traducoes.com.pt/wp2/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁷⁶ O NAV surgiu em 2008 com o objetivo de consolidar as competências audiovisuais de alunos e *alumni* da ESCS, independentemente do curso (Escola Superior de Comunicação Social, s.d.). Oferece *workshops* e desenvolve projetos audiovisuais para empresas (Ibidem, s.d.).

Para a reestruturação do *website* do MNAz, será ainda necessário inserir os novos conteúdos e as novas funcionalidades. Como tal, propõem-se duas soluções, ficando a cargo da organização escolher a proposta que considerar mais adequada.

i. Primeira proposta: contratação de um Técnico Superior

Esta proposta consiste na contratação de um funcionário, na categoria de Técnico Superior, com contrato individual de trabalho a termo resolutivo certo, por ser uma “tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro” (Lei n.º 35/2014, art. 57º, nº 1, al. f), p. 3239).

Partiu-se do pressuposto que seriam necessários quatro meses para reestruturar o *website*.

$$1.201,48\text{€}^{177} \times 4 \text{ meses} = 4.805,92\text{€}$$

ii. Segunda proposta: contratação de uma agência

Em alternativa, sugere-se que se recorra a uma agência para a reestruturação do *website*. Após se contactarem nove empresas¹⁷⁸, percebeu-se que os orçamentos dependem das funcionalidades desejadas pelo cliente, podendo atingir as dezenas de milhares de euros. No entanto, o preço médio apresentado por cada uma das empresas que respondeu ao *e-mail* está patente na Tabela 18.

Estes custos poderiam ser suportados por um mecenas. Neste caso, o Museu poderá escolher, de acordo com o orçamento disponibilizado pelo parceiro, se mantém todas as funcionalidades propostas neste projeto ou se opta por um *website* mais simples e, conseqüentemente, mais barato. Quanto ao mecenas, sugere-se, por exemplo, a Fundação Millennium bcp, que já tem apoiado várias atividades e intervenção no MNAz.

Uma outra opção seria a agência realizar este trabalho probono a título de política de mecenato ou no âmbito da sua atividade de responsabilidade social, podendo depois concorrer a concursos internacionais para ganhar prémios de criatividade com este projeto, por exemplo.

Tabela 18 – Preço médio de desenvolvimento de um *website*.

Fonte: Elaboração própria.

Empresa	Preço médio de desenvolvimento de um <i>website</i>
Blue Line (s.d.) ¹⁷⁹	3.500€
Fidelizarte (2018) ¹⁸⁰	4.000€
Global Pixel (2018) ¹⁸¹	1.100€

¹⁷⁷

¹⁷⁸ As empresas contactadas foram a Blue Line, a Fidelizarte, a Global Pixel, a Goweb, a Hashtag, a Jellycode, a Make It Digital, Onvision e a SITE PT.

¹⁷⁹ Blue Line (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://blueline.pt/pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁸⁰ Fidelizarte (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.fidelizarte.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁸¹ Global Pixel (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.globalpixel.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Tabela 18 (continuação) – Preço médio de desenvolvimento de um *website*.

Empresa	Preço médio de desenvolvimento de um <i>website</i>
Hashtag (2018) ¹⁸²	1.100€
Jellycode (s.d.) ¹⁸³	2.250€
Onvision (2016) ¹⁸⁴	1.000€
SITE PT (s.d.) ¹⁸⁵	2.060€

b) Lanche de apresentação do *website* com os funcionários do MNAz

Lanche no restaurante do MNAz para 26 pessoas = 7€/pessoa x 26 pessoas = 182€

c) Lançamento oficial do *website*

Para se perceber o custo de um *cocktail* para cerca de 100 pessoas, pediram-se orçamentos a seis empresas de *catering*¹⁸⁶. No entanto, não se obteve resposta por parte de nenhuma das empresas, pelo que se partiu do pressuposto de que este serviço custaria 10€ por pessoa.

Cocktail para 100 pessoas = 10€/pessoa x 100 pessoas = 1.000€

d) Visita dos meios de comunicação social

171 meios de comunicação social x 2 folhetos = 342 folhetos = 34,82€¹⁸⁷

171 *pens drive* = 3,5€/pen drive¹⁸⁸ x 171 *pens drive* = 598,5€

Coffee break = 2€/pessoa¹⁸⁹ x 342 jornalistas¹⁹⁰ = 684€

e) Atelier de azulejaria para bloggers

Atelier de azulejaria: os custos são suportados por colaboradores externos ao MNAz.

Lanche para 26 pessoas = 7€/pessoa x 26 pessoas = 182€

¹⁸² Hashtag (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.hashtag.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁸³ Jellycode (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.jellycode.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁸⁴ Onvision (2016) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.onvision.pt/index.html>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁸⁵ Site Pt (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.site.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁸⁶ As empresas contactadas foram a Cantinho Real, a Catering Branco, a Fora de Casa, a Impacto, a Savicatering e a Silva Carvalho Catering.

¹⁸⁷ Preço para 500 folhetos dípticos (não está disponível para quantidades personalizadas) (360 imprimir, 2018). Os folhetos excedentes poderiam ser referentes à apresentação do MNAz e utilizados em outras ocasiões

¹⁸⁸ Preço mais baixo de acordo com o *website* comparador de preços Kunto Kusta (s.d.).

¹⁸⁹ Preço médio do restaurante do MNAz.

¹⁹⁰ Partiu-se do princípio que cada meio de comunicação enviaria um jornalista e um fotógrafo/operador de câmara.

f) Visita orientada para os Amigos do MNAz

15 garrafas¹⁹¹ de vinho do Porto Warres Late Bottled Vintage 2002 (Vivino, 2018)¹⁹² para 150 pessoas = 22,95€/garrafa x 15 garrafas = 344,25€

g) Avaliação

Clipping (maio de 2019 a dezembro de 2020): De modo a minimizar os custos, propõe-se que o MNAz continue a utilizar o serviço de *clipping* da DGPC, como atualmente. A tutela envia frequentemente os destaques de imprensa sobre os seus serviços dependentes.

Questionários: Sugere-se nova parceria com o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e com o Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do Instituto Universitário de Lisboa.

¹⁹¹ Pressupõe-se que uma garrafa de vinho do Porto serve 10 pessoas.

¹⁹² Vivino (2018) Warre's Late Bottled Vintage Port 2002. *Vivino*. [Internet] Disponível em <https://www.vivino.com/warres-late-bottled-vintage-port/w/1160439?price_id=16777634&year=2002> [Consult. 6 de outubro 2018].

Conclusão e Viabilidade do Projeto

Este estudo surgiu da constatação de que muitos museus não valorizam corretamente a comunicação, não tendo profissionais formados na área ou que se dediquem exclusivamente a esta tarefa. Para além disso, estas instituições culturais recebem orçamentos muito reduzidos para a comunicação, o que dificulta a implementação de estratégias relevantes. Consequentemente, não conseguem estabelecer relações de diálogo duradouras com os seus públicos.

Assim, decidiu-se estudar a atuação das Relações Públicas nos museus portugueses, em específico do MNAz. Neste sentido, foi necessário começar por perceber o que é um museu, como surgiram estas instituições e quais as suas funções e importância para a sociedade. Seguidamente, foi de extrema importância para o projeto entender, num panorama geral, como as Relações Públicas atuam nestas organizações.

Para o desenvolvimento do presente plano de comunicação, utilizou-se o modelo cíclico de Relações Públicas em quatro etapas de Cutlip, Center e Broom (2006). Na primeira etapa, a investigação, realizou-se uma pesquisa extensa acerca do MNAz, enquanto organização no geral, e da sua comunicação, em específico. A partir daí, foi possível compreender que os problemas do MNAz são semelhantes àqueles que foram sendo identificados na revisão da literatura – ausência de um profissional de comunicação formado na área e dedicado exclusivamente a esta função, orçamento praticamente inexistente para a comunicação, visão limitada dos públicos – vistos apenas como os visitantes –, comunicação meramente tática e ausência de avaliação das ações realizadas. Para além disso, tanto a comunicação interna, como a comunicação institucional, apresentam fraquezas.

Numa primeira fase de desenvolvimento do projeto, realizaram-se uma análise da concorrência do MNAz, um mapeamento e análise de *stakeholders*, uma análise SWOT e uma análise PEST, que permitiram compreender melhor o contexto no qual o Museu se encontra inserido e como isso influencia a sua atividade e comunicação. Como consequência, percebeu-se que a maior urgência comunicacional do MNAz estava relacionada com o *website*, que se encontra desatualizado, não funciona corretamente e se centra numa comunicação monológica, ou seja, é meramente informativo e não estabelece uma relação interativa com o público. Por isso, este projeto focou-se na reestruturação desta ferramenta para que fosse possível promover um diálogo com os públicos primários do plano de comunicação, de modo a aumentar o número de visitantes do *website*, a notoriedade do Museu e, consequentemente, captar um novo interesse da parte dos visitantes portugueses.

No planeamento, a segunda fase do projeto de Relações Públicas, delinearam-se a meta, posicionamento, estratégia e mensagens de comunicação e definiram-se públicos e objetivos por

público. Esta etapa baseou-se na ideia de que, através do *website*, o Museu deve conseguir demonstrar que conjuga valores modernos com valores tradicionais.

Deste modo, a implementação centrou-se maioritariamente na reestruturação do *website*, propondo-se novos conteúdos e funcionalidades que permitissem colmatar as lacunas do atual – melhor comunicação institucional, maior interatividade, estabelecimento de uma relação de diálogo com o público, atualização regular de conteúdos e alargamento dos públicos (focando-se não apenas nos visitantes). No entanto, propõe ainda algumas ações de divulgação do novo *website*, de modo a que os públicos tenham consciência da mudança e sejam incentivados a interagir com esta ferramenta de comunicação reformulada e mais ajustada aos seus interesses.

Por fim, a quarta etapa (avaliação) apresenta modos de avaliação do plano de Relações Públicas e diferentes propostas de orçamentação.

Com este estudo, foi possível compreender que as Relações Públicas podem dar um contributo estratégico aos museus, na medida em que promovem eficazmente estas instituições junto dos seus *stakeholders* chave, desenvolvem a relação entre o museu e os seus públicos, consciencializam a sociedade para o papel social que estas organizações desempenham e podem tornar os museus competitivos, não só no setor cultural, como no setor do entretenimento em geral. Possibilitam ainda, a longo prazo, a desconstrução de preconceitos, demonstrando que os museus podem ser acessíveis a todos e que não se focam apenas no passado, sendo capazes de se atualizar e seguir as evoluções sociais e tecnológicas.

É de salientar que este projeto apostou na participação dos públicos no *website* do Museu, de modo a criar uma relação duradoura entre a instituição e os públicos, o que revela ser uma abordagem inovadora face a tantos *websites* obsoletos e marcadamente monológicos. Para além disso, este aspeto encontra-se em sintonia com a dinâmica participativa das redes digitais contemporâneas.

É importante referir que a viabilidade deste projeto passa pela sua flexibilidade, ou seja, foi tido em conta que o orçamento do MNAz para a comunicação é praticamente inexistente, procurando sugerir-se ações que não necessitassem de muitos recursos financeiros. Para além disso, não só se propõem diversas alternativas de orçamento, como é possível que algumas funcionalidades sugeridas para o *website* não sejam aplicadas, uma vez que o orçamento poderá não contemplar todo o plano apresentado. Apesar disso, sugere-se que o Museu mantenha as funcionalidades que lhe permitem estabelecer diálogo com o público. Uma última sugestão será a obtenção de apoios por via de uma política de mecenato, de modo a que se possam sustentar os custos.

A viabilidade passa também por ter em atenção que, em face de o *website* atual ser tão monológico e dada a natureza aberta e, por vezes, imprevisível da comunicação nas redes digitais, a mudança proposta não poderia ser muito brusca e repentina. Por esse motivo, sugere-se que a página

dedicada à participação dos visitantes não seja totalmente aberta a este público, existindo uma mediação realizada pelo Museu, de modo a ser possível controlar o que é publicado no *website*.

Quanto às limitações que surgiram durante o estudo, pode referir-se a escassa literatura académica sobre as Relações Públicas nos museus, principalmente a dificuldade em encontrar literatura recente. O mau funcionamento do *website* do MNAz também não facilitou a procura de informação, uma vez que foi impossível aceder a algumas páginas *web*. Outro obstáculo encontrado foi a falta de resposta de algumas empresas contactadas para a obtenção de informação para o orçamento do plano.

Futuramente, poderá ser feito um estudo comparativo mais aprofundado sobre a comunicação nos museus portugueses, podendo incidir na comunicação *offline* ou nas redes sociais, por exemplo. Esta investigação seria importante para se desenvolver o conhecimento sobre esta temática que é tão pouco estudada do ponto de vista das Relações Públicas, especialmente em Portugal.

Concluindo, este projeto contribuiu para um maior conhecimento da comunicação nos museus portugueses, uma vez que estuda a atuação das Relações Públicas num museu específico. Para além disso, propõe um plano de comunicação focado na comunicação digital, que poderá também ser um guia para que outros museus melhorem a sua prática de Relações Públicas.

Bibliografia

360 imprimir (2018) Folhetos dípticos. *360 imprimir*. [Internet] Disponível em <<https://www.360imprimir.pt/folhetos-dipticos>> [Consult. 6 de outubro 2018].

Abreu, J. P. C. G. (2013) *Museus: Identidade e Comunicação – Instrumentos e contextos de comunicação na museologia portuguesa*. Tese de Doutoramento, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.

Almeida, H. (2008) Hands off our historic Portuguese tiles: Police. *Reuters*, março. [Internet] Disponível em <<https://www.reuters.com/article/us-portugal-tiles-idUSL2945112020080304>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Amigos do Museu Nacional do Azulejo (s.d.) *Estatutos da Associação “Amigos do Museu Nacional do Azulejo”*.

Andrade, P. (2017) Comunicação da arte pela investigação aberta: sobre políticas culturais, património, gestão e receção da inovação na arte. *Comunicação e Sociedade*, 31 junho, pp. 343-359.

AP | PORTUGAL (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.apportugal.com/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Arruda, L. (1995a) Formas hispânicas. Azulejaria Portuguesa dos Séculos XV e XVI. In Pereira, P. dir. *História da Arte Portuguesa – Volume II*, Barcelona, Círculo de Leitores, pp. 365-375.

Arruda, L. (1995b) Azulejaria nos Séculos XIX e XX. In Pereira, P. dir. *História da Arte Portuguesa – Volume III*, Barcelona, Círculo de Leitores, pp. 407-437.

Arts & Business, Arts Council England & MLA (2010) Digital Audiences engagement with arts and culture. *MTM London*, novembro.

Artstor (s.d.) About. *Artstor*. [Internet] Disponível em <<http://www.artstor.org/mission>> [Consult. 23 de janeiro 2018].

Barbosa, B. & Brito, P. Q. (2012) Do open day events develop art museum audiences?. *Museum Management and Curatorship*, 27 (1) janeiro, pp. 17-33.

Barron, P. & Leask, A. (2017) Visitor engagement at museums: Generation Y and ‘Lates’ events at the National Museum of Scotland. *Museum Management and Curatorship*, 32 (5) agosto, pp. 473-490.

Bauman, Z. (2000) *Liquid modernity*. 1ª ed. Cambridge, Polity.

Bautista, S. S. (2009) The Social Function of Museums in the Digital Age. *The International Journal of the Arts in Society*, 4 (2), pp.9-19.

Bautista, S. S. (2014) *Museums in the Digital Age: Changing Meanings of Place, Community, and Culture*. Lanham, AltaMira Press.

Bennett, T. (2009) *The Birth of the Museum – History, theory, politics*. London, Routledge.

Beresford, S. & Fawkes, J. (2006) Arts, Leisure and Entertainment Public Relation. In Tench, R. & Yeomans, L. ed. *Exploring Public Relations*. Harlow, Prentice Hall, pp. 598-617.

Berners-Lee, T., Hendler, J. & Lassila, O. (2001) The Semantic Web. A new form of Web content that is meaningful to computers will unleash a revolution of new possibilities. *Scientific American*, maio. [Internet] Disponível em https://www-sop.inria.fr/acacia/cours/essi2006/Scientific%20American_%20Feature%20Article_%20The%20Semantic%20Web_%20May%202001.pdf [Consult. 15 de março 2018].

Bishop, C. (2012) Je participe, tu participes, il participe.... In *Artificial Hells: Participatory Art and the Politics of Spectatorship*. London, Verso, pp. 77-104.

Blogs do Ano (2017) O que é? *Blogs do Ano*. [Internet] Disponível em <http://blogsdoano.iol.pt/#/o-que-e> [Consult. 9 de junho 2018].

Blue Line (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <http://blueline.pt/pt/> [Consult. 9 de outubro 2018].

Boyd, D. (2012) Participating in the Always-On Lifestyle. In Mandiberg, M. ed. *The Social Media Reader*. New York, New York University Press, pp. 71-76.

Brida, J. G., Disegna, M. & Scuderi, R. (2013) Visitors of two types of museums: A segmentation study. *Expert Systems with Applications*, 40 (6) maio, pp. 2224-2232.

Brida, J. G., Meleddu, M. & Pulina, M. (2012) Factors influencing the intention to revisit a cultural attraction: The case study of the Museum of Modern and Contemporary Art in Rovereto. *Journal of Cultural Heritage*, 13 (2) abril-junho, pp. 167-174.

Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*. 4^a ed. Oxford, Oxford University Press.

Cabral, G., Fritzen, C. & Leite, M. I. (2010) Museum without walls: Imagining new formative spaces. *US- China Education Reviews*, 7 (11) novembro, pp. 106-112.

Capriotti, P. & González-Herrero, A. (2013) Managing media relations in museums through the Internet: a model of analysis for online pressrooms in museums, *Museum Management and Curatorship*, 28 (4), pp. 413-429.

Capriotti, P. & Kuklinski, H. P. (2012) Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. *Public Relations Review*, 38 maio, pp. 619-626.

Capriotti, P. (2010) Museums' communication in small- and medium-sized cities. *Corporate Communications: An International Journal*, 15 (3), pp.281-298.

Capriotti, P. (2013) Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums. *Communication & Society / Comunicación y Sociedad*, 26 (3), pp. 98-116.

Capriotti, P., Carretón, C. & Castillo, A. (2016) Testing the level of interactivity of institutional websites: From museums 1.0 to museums 2.0. *International Journal of Information Management*, 36 outubro, pp. 97-104.

Carvalho, A. (2013) Estamos ligados? Museus e Redes Sociais. *No Mundo dos Museus*, junho. [Internet] Disponível em <<http://nomundodosmuseus.hypotheses.org/5495>> [Consult. 14 de novembro 2017].

Carvalho, A. (2016) Desafios à participação no campo dos museus e do património. *No Mundo dos Museus*, dezembro. [Internet] Disponível em <<http://nomundodosmuseus.hypotheses.org/7347>> [Consult. 14 de novembro 2017].

Carvalho, M. (2007) Primeira Parte. O conceito de híbrido. In *Híbridos Tecnológicos*. Lisboa, Nova Vega.

Chuan, C., Kun, H. & Chyuan, H. (2006) A new communication model in the natural history museum. *INTERCOM 2006*.

CIPR (s.d.) What is PR?. *Chartered Institute of Public Relations*. [Internet] Disponível em <https://www.cipr.co.uk/content/policy/careers-advice/what-pr> [Consult. 27 de dezembro 2017].

Comissão Europeia (2017) *Eurobarómetro Especial 466. Os Europeus e o Património Cultural*. Bruxelas, Comissão Europeia.

Condé Nast Traveler (2015) Wish You Were Here: Lisbon's Most Perfect View. *Condé Nast Traveler*, agosto. [Internet] Disponível em <https://www.cntraveler.com/stories/2015-08-22/wish-you-were-here-lisbons-most-perfect-view> [Consult. 9 de outubro 2018].

Constituição da República Portuguesa (2005).

Convenção-Quadro do Conselho da Europa Relativa ao Valor do Património Cultural para a Sociedade (2005).

Corbett, G. (2012) A Modern Definition of Public Relations. *Public Relations Defined*, março. [Internet] Disponível em <http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/> [Consult. 27 de dezembro 2017].

CS Traduções (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <https://www.cstraducoes.pt/> [Consult. 9 de outubro 2018].

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2006) *Effective Public Relations*. 9ª ed. New Jersey, Pearson Education.

Davies, T. (2018) Time travel in the capital of Portugal: The ultimate guide to all the best museums in Lisbon. *Daily Mail*, fevereiro. [Internet] Disponível em <http://www.dailymail.co.uk/travel/destinations/article-5435367/best-museums-lisbon.html> [Consult. 9 de outubro 2018].

Daymon, C. & Holloway, I. (2002) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London, Routledge.

Deacon, H. (2013) Why don't all museums and archives want open up like the Rijksmuseum?. *Archival Platform*, outubro. [Internet] Disponível em http://www.archivalplatform.org/blog/entry/why_dont/?utm_content=bufferc04a5&utm_source=buffer&utm_medium=facebook&utm_campaign=Buffer [Consult. 13 de outubro 2017].

Declaração de Caracas (1999) *Cadernos de Sociomuseologia*, 15 (15), pp. 243-265.

Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948).

Decreto-Lei n.º 115/2012. D.R. I Série. 102 (12-05-25) 2772.

Decreto-Lei n.º 148/2015. D.R. I Série. 150 (15-08-04) 5347.

Del Rowe, S. (2017) Seeing the Realities of Augmented Reality. *Customer Relationship Management*, 21 (11) novembro, pp. 22-26.

Despacho n.º 10945/2014. D.R. II Série. 164 (14-08-27) 22163.

Desvallées, A. & Mairesse, F. (2013) *Conceitos-chave de Museologia*. São Paulo, ICOM e Armand Colin.

Devos, L. (s.d.) 5 Tips from Museums Who Kill It on Instagram. *Museum Revolution*. [Internet] Disponível em <http://museumrevolution.com/5-tips-museums-instagram/> [Consult. 16 de novembro 2017].

Direção-Geral do Património Cultural (2015) Abertura da Sala de D. Manuel no Museu Nacional do Azulejo. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/agenda/exhibitions/abertura-da-sala-de-d-manuel-no-museu-nacional-do-azulejo/> [Consult. 16 de agosto 2018].

Direção-Geral do Património Cultural (2016a) Estatísticas de Visitantes 2016 – Monumentos, Museus e Palácios da DGPC. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/museus_e_monumentos/estatisticas1/ev2016relatoriobreve.pdf [Consult. 17 de novembro 2017].

Direção-Geral do Património Cultural (2016b) Relatório de Atividades 2016. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/instrumentosdegestaonovo/relatorios_planos_de_atividades/2017/relatoriodeatividades2016a.pdf [Consult. 12 de maio 2017].

Direção-Geral do Património Cultural (2017) Ano 2017. Monumentos e Museus DGPC. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/museus_e_monumentos/estatisticas1/ev2017.pdf [Consult. 17 de novembro 2017].

Direção-Geral do Património Cultural (2018) Estudo de Públicos de Museus Nacionais - Públicos do Museu Nacional do Azulejo. *Direção-Geral do Património Cultural*, maio. [Internet] Disponível em http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/rpm/estudopublicos/mnaz_report_052018.pdf > [Consult. 18 de maio 2018].

Direção-Geral do Património Cultural (s.d.a) O que fazemos. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/> > [Consult. 14 de dezembro 2017].

Direção-Geral do Património Cultural (s.d.b) Rede Portuguesa de Museus. *Património Cultural*. [Internet] Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/o-que-fazemos/> > [Consult. 31 de maio 2018].

Downer, S. (2017) Lisbon city guide: what to see plus the best bars, restaurants and hotels. *The Guardian*, julho. [Internet] Disponível em <https://www.theguardian.com/travel/2017/jul/08/lisbon-portugal-stay-hotels-food-museums-city-guide> > [Consult. 9 de outubro 2018].

Drake, J. (2010) High art: Public relations takes on new meaning for museums. *Public Relations Tactics*, junho, pp. 10-11.

Edson, G. & Dean, D. (1996) *The Handbook for Museums*. 2ª ed. London, Routledge.

Edwards, L. (2006) Public Relations Origins: Definitions and History. In Tench, R. & Yeomans, L. ed. *Exploring Public Relations*. Harlow, Prentice Hall, pp. 2-16.

Eiró-Gomes, M. & Duarte, J. (2005) Que públicos para as Relações Públicas? *Actas do III SOPCOM, VI Lusocom e II Ibérico – Volume II*, pp. 453-461.

Enășel, I. (2013) The Role of Information in Art Museum Communication Process. *Procedia Economics and Finance*, 6, pp. 476-481.

Encarnação, J. (1975) O Museu e a Informação. *APOM 75*, pp. 41-46.

Entidade Reguladora para a Comunicação Social (2018) Sobre a ERC. *Entidade Reguladora para a Comunicação Social*, maio. [Internet] Disponível em <http://www.erc.pt/pt/sobre-a-erc> > [Consult. 1 de junho 2018].

Ertmer, P. A. & Newby, T. J. (2013) Behaviorism, Cognitivism, Constructivism: Comparing Critical Features From an Instructional Design Perspective. *Performance Improvement Quarterly*, 26 (2) agosto, pp. 43–71.

Escola Superior de Comunicação Social (s.d.) NAV. *Escola Superior de Comunicação Social*. [Internet] Disponível em <<https://www.escs.ipl.pt/experimentar/extracurriculares/nav>> [Consult. 5 de outubro 2018].

European Commission (2017) *Special Eurobarometer 466. Cultural Heritage*. Brussels, European Commission.

Ferreira, E. (2014) Building on the London 1881 Pretext – The Birth of the Portuguese National Fine Arts Museum. In Meyer, A. & Savoy, B. ed. *The Museum Is Open: Towards a Transnational History of Museums 1750-1940*, Berlim, De Gruyter, pp. 221-232.

Fidelizarte (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.fidelizarte.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Flick, U. (2005) *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa, Monitor.

Florida, R. (2002) *The Rise of the Creative Class*. New York, Basic Books.

França, J. A. (1990a) *A arte em Portugal no século XIX – Volume I*. 3ª ed. Lisboa, Bertrand Editora.

França, J. A. (1990b) *A arte em Portugal no século XIX – Volume II*. 3ª ed. Lisboa, Bertrand Editora.

Frieling, R. (2008) Toward Participation in Art. In Frieling, R. ed. *The Art of Participation: 1950 to Now*, San Francisco, San Francisco Museum of Modern Art; New York, Thames & Hudson, pp. 32-49.

Fundação Portuguesa das Comunicações (2016) Visita pelos Bairros. Fundação Portuguesa das Comunicações. [Internet] Disponível em <<http://www.fpc.pt/pt/atividades/visitas-pelos-bairros/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.fress.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Given, L. M. (2008) *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. California, Sage Publications.

Global Pixel (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.globalpixel.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Google Arts & Culture (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://artsandculture.google.com/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Google Maps (s.d.) Mapas interiores. *Google Maps*. [Internet] Disponível em <<https://www.google.com/maps/about/partners/indoormaps/>> [Consult. 24 de janeiro 2018].

Gordon, J. C. (1997) Interpreting Definitions of Public Relations: Self Assessment and a Symbolic Interactionism-Based Alternative. *Public Relations Review*, 23 (1) primavera, pp. 57-66.

Graf, H., Keil, J., Pagano, A. & Pescarin, S. (2015) A Contextualized Educational Museum Experience Connecting Objects, Places and Themes through mobile Virtual Museums. *Digital Heritage*, 1 setembro-outubro, pp. 337-340.

Graham, B. & Cook, S. (2010) *Rethinking curating: art after new media*. Massachusetts, The MIT Press.

Gregory, A. (2010) *Planning and managing public relations campaigns: a strategic approach*. 3^a ed. London, Kogan Page.

Gronemann, S. T., Kristiansen, E. & Drotner, K. (2015) Mediated co-construction of museums and audiences on Facebook. *Museum Management and Curatorship*, 30 (3) abril, pp. 174-190.

Grunig, J. E. (2011) Public relations and strategic management: Institutionalizing organization-public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4 (1), pp. 11-31.

Hashtag (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.hashtag.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Heath, R. L. (2001) Shifting Foundations: Public Relations as Relationship Building. In Heath, R. L. ed. *Handbook of public relations*. California, Sage Publications, pp. 1-9.

Hendrix, J. A. (1995) *Public Relations Cases*. Belmont, Wadsworth Publications.

Henriques, P. (2003) *Museu Nacional do Azulejo. Roteiro*. Lisboa, Instituto Português de Museus; Porto, Edições ASA.

Hooper-Greenhill, E. (2000) Changing Values in the Art Museum: rethinking communication and learning. *International Journal of Heritage Studies*, 6 (1), pp. 9-31.

Humanes, A. S. (2013) La Gestión de la Comunicación Externa Online con los Visitantes en los Museus y Centros de Arte en Málaga. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6 (3) dezembro, pp. 197-216.

ICOM Portugal (2015) Definições. *ICOM Portugal*, março. [Internet] Disponível em <<http://icom-portugal.org/recursos/definicoes/>> [Consult. 15 de novembro 2017].

Instituto Nacional de Estatística (2016) *Estatísticas da Cultura 2015*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.

Instituto Nacional de Estatística (2017a) Museus (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual. *Instituto Nacional de Estatística*, novembro. [Internet] Disponível em <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008565&contexto=bd&selTab=tab2> [Consult. 26 de novembro 2017].

Instituto Nacional de Estatística (2017b) Bens dos museus (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual. *Instituto Nacional de Estatística*, novembro. [Internet] Disponível em <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008569&contexto=bd&selTab=tab2> [Consult. 26 de novembro 2017].

Instituto Nacional de Estatística (2017c) Visitantes (N.º) de museus por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual. *Instituto Nacional de Estatística*, novembro. [Internet] Disponível em <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008566&contexto=bd&selTab=tab2> [Consult. 26 de novembro 2017].

Instituto Nacional de Estatística (2017d) Pessoal ao serviço (N.º) nos museus por Tipologia e Tipo de pessoal ao serviço; Anual. *Instituto Nacional de Estatística*, outubro. [Internet] Disponível em <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007523&contexto=bd&selTab=tab2> [Consult. 4 de dezembro 2017].

International Museum of Ceramics in Faenza – Foundation (2008) *International Museum of Ceramics in Faenza. Regulations and Policies*. Faenza, International Museum of Ceramics in Faenza – Foundation.

Israel, K. P. (2011) *Informação e Tecnologia nos Museus Interativos do Contemporâneo*. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação, Universidade de São Paulo.

Jacques, A. (2011) Curating relationships: The art of MoMA's communications. *Public Relations Tactics*, abril, pp. 8-9.

Jacques, A. (2012) Cultural snapshots: 4 PR pros who are curating vibrant arts communities. *Public Relations Tactics*, junho, pp. 10-12.

Jellycode (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.jellycode.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Jenkins, H. & Bertozzi, V. (2008) Artistic Expression in the Age of Participatory Culture: How and Why Young People Create. In Tepper, S. J. & Ivey, B. ed. *Engaging Art: The Next Great Transformation of America's Cultural Life*, Nova Iorque, Routledge, pp.171-195.

Jenkins, H. (2006) *Convergence Culture: where old and new media collide*, New York, New York University Press.

Joana Vasconcelos (s.d.) Steak 'n Shake, 2016. *Joana Vasconcelos*. [Internet] Disponível em <<http://joanasvasconcelos.com/det.aspx?f=11418&o=4408>> [Consult. 19 de maio 2018].

Kabassi, K. (2017) Evaluating websites of museums: State of the art. *Journal of Cultural Heritage*, 24 novembro, pp. 184-196.

Kuanto Kusta (s.d.) Kingston 16GB DataTraveler 106 USB 3.1 Black - DT106/16GB. *Kuanto Kusta*. [Internet] Disponível em <<https://www.kuantokusta.pt/informatica/Armazenamento-Externo/Pen-USB/Kingston-16GB-DataTraveler-106-USB-3-1-Black-DT106-16GB-p-1-561972>> [Consult. 6 de outubro 2018].

Küster, I. & Hernández, A. (2013) De la Web 2.0 a la Web 3.0: antecedentes y consecuencias de la actitud e intención de uso de las redes sociales en la web semântica. *Universia Business Review*, 37 primeiro trimestre, pp. 104-119.

Lei n.º 107/2001. D.R. I Série-A. 209 (01-09-08) 5808.

Lei n.º 114/2017. D.R. I Série. 249 (17-12-29) 6768.

Lei n.º 35/2014. D.R. I Série. 117 (14-06-20) 3220.

Lei n.º 47/2004. D.R. I Série-A. 195 (04-08-19) 5379.

Leite, A. C. (1995) O Jardim Barroco. In Pereira, P. dir. *História da Arte Portuguesa – Volume III*, Barcelona, Círculo de Leitores, pp. 213-226.

Li, P. & Chang, P. (2017) A Study of Virtual Reality Experience Value and Learning Efficiency of Museum Using Shihnsanhang Museum as an exemple. *Proceedings of the 2017 IEEE International Conference on Applied System Innovation*, maio, pp. 1158-1161.

Lianorg (2015) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <http://www.lianorg.com/index.html> [Consult. 9 de outubro 2018].

Lohr, S. (2014) Museums Morph Digitally – The Met and Other Museums Adapt to the Digital Age. *The New York Times*, outubro. [Internet] Disponível em https://www.nytimes.com/2014/10/26/arts/artsspecial/the-met-and-other-museums-adapt-to-the-digital-age.html?_r=0# [Consult. 13 de outubro 2017].

Lopes, F. A. S. (2017) Mídia, arte e tecnologia: uma reflexão contemporânea. *Comunicação e Sociedade*, 31 junho, pp. 287-298.

Löwensberg, D. (2006) Corporate image, reputation and identity. In Tench, R. & Yeomans, L. ed. *Exploring Public Relations*. Harlow, Prentice Hall, pp. 250-264.

Lusa (2018) Visitas a museus portugueses bateram recorde 2017. *TSF*, janeiro. [Internet] Disponível em <https://www.tsf.pt/cultura/interior/mais-de-cinco-milhoes-de-visitantes-em-museus-palacios-e-monumentos-em-2017-9042968.html> [Consult. 17 de janeiro 2018].

Luttrell, R. M. & Capizzo, L. W. (2018) *Public Relations Campaigns: An Integrated Approach*. New York, Sage Publications.

MadreMedia/Lusa (2017) Parceria com a Google põe património português no “maior museu a céu aberto”. *SAPO 24*, novembro. [Internet] Disponível em <http://24.sapo.pt/vida/artigos/parceria-com-a-google-poe-patrimonio-portugues-no-maior-museu-a-ceu-aberto> [Consult. 15 de novembro 2017].

Marketeer (2017a) Como acedem os portugueses à Internet?. *Marketeer*, setembro. [Internet] Disponível em <http://marketeer.pt/2017/09/12/como-acedem-os-portugueses-a-internet/> [Consult. 9 de maio 2018].

Marketeer (2017b) Qual é a rede social mais utilizada em Portugal?. *Marketeer*, outubro. [Internet] Disponível em <http://marketeer.pt/2017/10/10/qual-e-a-rede-social-mais-utilizada-em-portugal/> [Consult. 30 de janeiro 2018].

Marktest (s.d.) *Os Portugueses e as Redes Sociais 2017*. Lisboa, Marktest.

Martins, R. & Sérvio, P. P. (2012) Polêmicas e indagações acerca de classificações da cultura: alta, baixa, folk, massa. *Visualidades*, 10 (1) janeiro-junho, pp. 129-149.

Marty, P. F. (2011) My lost museum: User expectations and motivations for creating personal digital collections on museum websites. *Library & Information Science Research*, 33 maio, pp. 211-219.

MatrizNet (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <http://www.matriznet.dgpc.pt/matriznet/home.aspx> [Consult. 9 de outubro 2018].

McCall, V. & Gray, C. (2014) Museums and the ‘new museology’: theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29 (1), pp. 19-35.

Mefalopulos, P. (2008) Glossary. In *Development communication sourcebook: broadening the boundaries of communication*. Washington D.C., The World Bank, pp. 231-233.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, 22 (4) outubro, pp. 853-886.

Mollica, J. (2018) Send Me SFMOMA. *San Francisco Museum of Modern Art*. [Internet] Disponível em <https://www.sfmoma.org/send-me-sfmoma/> [Consult. 9 de outubro 2018].

Momondo (s.d.) Bloggers’ Open World Awards 2018. *Momondo*. [Internet] Disponível em <https://www.momondo.pt/content/bloggers-open-world-award/#!/#premios> [Consult. 9 de junho 2018].

Moreira, I. M. M. & Ramos, P. O. (1993a) *Iniciação à museologia: aproximação à história do museu em Portugal: primeira parte*. Lisboa, Universidade Aberta [Vídeo]. [Internet] Disponível em <https://vimeo.com/user34119652/review/178339531/22c0db0fad> [Consult. 3 de dezembro 2017].

Moreira, I. M. M. & Ramos, P. O. (1993b) *Iniciação à museologia: aproximação à história do museu em Portugal: segunda parte*. Lisboa, Universidade Aberta [Vídeo]. [Internet] Disponível em <<https://vimeo.com/user34119652/review/178339965/2a6893215d>> [Consult. 3 de dezembro 2017].

Moreira, I. M. M. (1989) *Museu e Monumentos em Portugal, 1772-1974*. Lisboa, Universidade Aberta.

Multilingual Europe (2017) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.multilingualeurope.org/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Museo del Azulejo (2007) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.museoazulejo.org/es/home.php>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Museo Internazionale delle Ceramiche (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.micfaenza.org/it/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Museo Nacional del Prado (s.d.) *Página oficial de Facebook*. [Internet] Disponível em <https://www.facebook.com/pg/museonacionaldelprado/posts/?ref=page_internal> [Consult. 9 de outubro 2018].

Museu Calouste Gulbenkian (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://gulbenkian.pt/museu/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Museu Coleção Berardo (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://pt.museuberardo.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Museu da Cerâmica (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://museudaceramica.blogspot.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Museu Nacional de Arte Antiga (s.d.a) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudearteantiga.pt/>> [Consult. 15 de novembro 2017].

Museu Nacional de Arte Antiga (s.d.b) Press. *Museu Nacional de Arte Antiga*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudearteantiga.pt/contactos/press>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (2006) *Museu Nacional do Azulejo – Regulamento Interno*. Lisboa, Museu Nacional do Azulejo.

Museu Nacional do Azulejo (2009) João Miguel dos Santos Simões. *Museu Nacional do Azulejo*, dezembro. [Internet] Disponível em http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/rede/rede_jmss/ContentList.aspx > [Consult. 14 de março 2018].

Museu Nacional do Azulejo (2011) Serviço Educativo. *Museu Nacional do Azulejo*, dezembro. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/OMNAz/Volunt/ContentDetail.aspx?id=1380> > [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (2015) Exposição “A Água no Azulejo Português do Século XVIII” | Museu da Água | Mãe d’Água. *Museu Nacional do Azulejo*, novembro. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ExposTemp/ExpoExterior/ContentDetail.aspx?id=1539> > [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.a) História. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/OMNAz/Histor/ContentList.aspx> > [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.b) Museu Nacional do Azulejo. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/Data/Documents/Percurso%20MNAz.pdf> > [Consult. 14 de março 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.c) O MNAz. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/OMNAz/ContentList.aspx> > [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.d) Exposição Permanente. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ExpoPerm/ContentList.aspx> > [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.e) Biblioteca. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/Colecao/Biblioteca/ContentList.aspx> > [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.f) Cedência de Espaços. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/OMNAz/Cedencia/ContentList.aspx> > [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.g) Escolas. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/Escolas/ContentList.aspx> [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.h) Famílias. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/Familias/ContentList.aspx> [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.i) Adultos. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/Adultos/ContentList.aspx> [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.j) Sêniores. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/3Idade/ContentList.aspx> [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.k) Necessidades Especiais. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/NecEspeciais/ContentList.aspx> [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.l) Horários e Bilheteira. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/VisiteMNAz/Horarios/ContentList.aspx> [Consult. 17 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.m) Mapa do Sítio. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/SiteMap.aspx> [Consult. 24 de janeiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.n) Amigos do MNAz. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/AmigosMNAz/ContentList.aspx> [Consult. 25 de julho 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.o) Serviço de Educação. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/ContentList.aspx> [Consult. 27 de julho 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.p) Mecenaz. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/ExposAct/ServEduc/ContentList.aspx> [Consult. 29 de julho 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.q) Cronologia do Azulejo. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/Data/Documents/Cronologia%20do%20Azulejo%20em%20Portugal.pdf> [Consult. 20 de julho 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.r) Museus nacionais. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/Recursos/ligacoes/ContentDetail.aspx?id=531> [Consult. 21 de fevereiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo (s.d.s) Museus internacionais. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/Recursos/ligacoes/ContentDetail.aspx?id=423> [Consult. 21 de fevereiro 2018].

Museu Nacional do Azulejo. Aplicação móvel em língua portuguesa (2010) Lisboa, Realizacom [App].

Museu Nacional Soares dos Reis (2018) *Website Oficial*, junho. [Internet] Disponível em <http://www.museusoaresdosreis.gov.pt/> [Consult. 9 de outubro 2018].

Nabais, A. (1993) *Iniciação à museologia: museus na actualidade*. Lisboa, Universidade Aberta [Vídeo]. [Internet] Disponível em <https://vimeo.com/user34119652/review/178339767/6e236698ed> [Consult. 3 de dezembro 2017].

Neves, J. S., Santos, J. A. & Lima, M. J. (2013) *O Panorama Museológico em Portugal: os Museus e a Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década do Século XXI*. Lisboa, Direção-Geral do Património Cultural.

Neves, J., Roberto, M. T. & Cintas, J. D. (s.d.) Inclusive communication strategies for accessible museums. *Theoria Poiesis Praxis – U. Aveiro*.

O'Reilly, T. (2012) What Is Web 2.0?. In Mandiberg, M. ed. *The Social Media Reader*. New York, New York University Press, pp. 32-52.

Oceanário de Lisboa (2015) Dormindo com os Tubarões. *Oceanário de Lisboa*. [Internet] Disponível em <https://www.oceanario.pt/atividades/dormindo-com-os-tubaroes/> [Consult. 9 de outubro 2018].

Oliveira, S. & Silva, B. (2007) Os Museus e a Internet: a necessidade de um agir comunicacional. *Actas da V Conferência Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação*, pp. 750-757.

Onoma (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em [<http://onoma.pt/>](http://onoma.pt/) [Consult. 9 de outubro 2018].

Onvision (2016) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <http://www.onvision.pt/index.html> [Consult. 9 de outubro 2018].

Padilla-Meléndez, A. & Águila-Obra, A. R. (2013) Web and social media usage by museums: online value creation. *International Journal of Information Management*, 33 setembro, pp. 892-898.

Pasadeos, Y., Lamme, M. O., Gower, K. & Tian, S. (2011) A methodological evaluation of public relations research. *Public Relations Review*, 37 (2) Junho, pp. 163-165.

Pereira, J. F. (1995a) Pintura ou Iconografia?. In Pereira, P. dir. *História da Arte Portuguesa – Volume III*, Barcelona, Círculo de Leitores, pp. 12-22.

Pereira, J. F. (1995b) O Azulejo. In Pereira, P. dir. *História da Arte Portuguesa – Volume III*, Barcelona, Círculo de Leitores, pp. 120-133.

Pinho, J. (2007) Museus e internet. Recursos online nos sitios web dos museus nacionais portugueses, *Revista TEXTOS de la CiberSociedad*, 8 março. [Internet] Disponível em <http://www.cibersociedad.net/textos/articulo.php?art=143> [Consult. 30 de setembro 2017].

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª ed. Lisboa, Gradiva.

Ramadurai, C. (2017) The telling of history through tiles. *Forbes India*, julho. [Internet] Disponível em <http://www.forbesindia.com/article/recliner/the-telling-of-history-through-tiles/47409/1> [Consult. 9 de outubro 2018].

Raposo, A. L. C. R. (2009) *Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social – IPL.

RATP (2014) *L'art dans les transports parisiense*. Paris, RATP.

Rawlins, B. L. (2006) Prioritizing Stakeholders for Public Relations, *Institute for Public Relations*, março, pp. 1-14.

Rey, F. B. & Casado-Neira, D. (2013) Participation and technology: perception and public expectations about the use of ICTs in museums. *Procedia Technology*, 9, pp. 697-704.

Rijksmuseum (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://www.rijksmuseum.nl/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Roque, M. I. (2012) O discurso do museu. *Series Iberoamericanas de Museología*, 3 (7), pp. 215-225.

Roque, M. I. (2013) A comunicação da obra de arte exposta no museu. *Webinar Laureate*, julho.

Scholnik, M., Kol, S. & Abarbanel, J. (2006) Constructivism in Theory and in Practice. *English Teaching Forum*, 44 (4), pp. 12-20.

Schweibenz, W. (1998) The “Virtual Museum”: New Perspectives for Museums to Present Objects and Information Using the Internet as a Knowledge Base and Communication System. *Proceedings des 6. Internationalen symposiums für informationswissenschaft*, novembro, pp. 185-199.

Seitel, F. P. (2017) *The Practice of Public Relations*. 13^a ed. Harlow, Pearson Education.

Sheng, C. W. & Chen, M. C. (2012) A study of experience expectations of museum visitors. *Tourism Management*, 33 (1) fevereiro, pp. 53-60.

Silva, R. H. (2002) Os museus: história e prospectiva. In Pernes, F. coord. *Século XX. Panorama da Cultura Portuguesa. Vol. 3, Arte(s) e Letras II*. Porto, Edições Afrontamento e Fundação de Serralves, pp. 63-108.

Simon, N. (2013) Guest Post: Collections Access - Open the Door Wider. *MUSEUM 2.0*, setembro. [Internet] Disponível em <<http://museumtwo.blogspot.pt/2013/09/guest-post-collections-access-open-door.html>> [Consult. 2 de dezembro 2017].

Skov, M. & Ingwersen, P. (2014) Museum Web search behavior of special interest visitors. *Library & Information Science Research*, 36 maio, pp. 91-98.

Smith, R. D. (2002) *Strategic Planning for Public Relations*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

SPS Traduções (2016) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<https://sps-traducoes.com.pt/wp2/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

Statista (2017) Percentage of individuals using the internet worldwide in 2017, by region. *Statista*, julho. [Internet] Disponível em <<https://www.statista.com/statistics/333879/individuals-using-the-internet-worldwide-region/>> [Consult. 9 de maio 2018].

Statista (2018) Mobile internet traffic as percentage of total web traffic in August 2017, by region. *Statista*, agosto. [Internet] Disponível em <<https://www.statista.com/statistics/306528/share-of-mobile-internet-traffic-in-global-regions/>> [Consult. 18 de maio 2018].

Storey, J. (2002) ¿Qué és la cultura popular?. In *Teoría Cultural y Cultura Popular*. Barcelona, Octaedro, pp. 13-37.

Suzić, B., Karlíček, M. & Strítecký, V. (2016) Adoption of social media for public relations by museums. *Central European Business Review*, 5 (2), pp. 5-16.

Tanus, G. F. S. C. (2014) Arquivos, Bibliotecas e Museus: Várias Histórias. *Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, 28 (1) janeiro/junho, pp. 85-100.

Teixeira, M. R. (2016) Do “museu aberto” ao “museu disperso”: desafios ao poder. *MIDAS*, 6, pp. 1-17.

Temudo, A. (2016) As coleções de arte dos museus nacionais em Portugal. *Museologia e Patrimônio - Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio - Unirio / MAST*, 9 (2) maio, pp. 180-195.

The Stockholm Accords (2010) *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*. Universtià della Svizzera italiana.

Thomson, K., Purcell, K. & Rainie, L. (2013) Arts Organizations and Digital Technologies. *Pew Research Center*, janeiro. [Internet] Disponível em <www.pewinternet.org/2013/01/04/arts-organizations-and-digital-technologies/> [Consult. 17 de novembro 2017].

travelBI (2018) *Turismo em Portugal / 2017*. Lisboa, Turismo de Portugal.

Tripadvisor (2018) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <https://www.tripadvisor.pt/> [Consult. 9 de outubro 2018].

UNESCO (2003) Charter on the Preservation of Digital Heritage. *UNESCO*, outubro. [Internet] Disponível em http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=17721&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html [Consult. 15 de novembro 2017].

UNESCO (2015) *Recomendação Relativa à Proteção e Promoção dos Museus e das Coleções, da sua Diversidade e do seu Papel na Sociedade*. Paris, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

UNESCO (s.d.a) What is meant by “cultural heritage”?. *UNESCO*. [Internet] Disponível em <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/illicit-trafficking-of-cultural-property/unesco-database-of-national-cultural-heritage-laws/frequently-asked-questions/definition-of-the-cultural-heritage/> [Consult. 15 de novembro 2017].

UNESCO (s.d.b) Museums. *UNESCO*. [Internet] Disponível em <https://en.unesco.org/themes/museums> [Consult. 26 de novembro 2017].

van Riel, B. M. & Heijndijk, P. (2017) *Why people love art museums – A reputation study about the 18 most famous art museums among visitors in 10 countries*. Rotterdam, Rotterdam School of Management, Erasmus University

Varndoe, K. & Gopnik, A. (1990) Introduction. In *High and Low: Modern Art and Popular Culture*. New York, The Museum of Modern Art, pp. 15-21.

Vaz, R. I. F., Fernandes, P. O. & Veiga, A. C. R. (2016) Proposal of a Tangible User Interface to Enhance Accessibility in Geological Exhibitions and Experience of Museum Visitors. *Procedia Computer Science*, 100, pp. 832-839.

Verčič, D., van Ruler, B., Bütschi, G. & Flodin, B. (2001) On the definition of public relations: a European view. *Public Relations Review*, 27 (4) inverno, pp. 373-387.

Vivino (2018) Warre's Late Bottled Vintage Port 2002. *Vivino*. [Internet] Disponível em https://www.vivino.com/warres-late-bottled-vintage-port/w/1160439?price_id=16777634&year=2002 [Consult. 6 de outubro 2018].

XXI Governo Constitucional (2017) Contribuir para a Cultura ao alcance de todos os cidadãos. *Governo da República Portuguesa*, maio. [Internet] Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=20170501-mc-irs-cultura> [Consult. 30 de janeiro 2018].

XXI Governo Constitucional (2018) Plataforma ERIHS.pt tem como objetivo inovar na conservação e reabilitação do património. *Governo da República Portuguesa*, janeiro. [Internet] Disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=plataforma-erihsp-tem-como-objetivo-inovar-na-conservacao-e-reabilitacao-do-patrimonio> [Consult. 30 de janeiro 2018].

Yakel, E. (2000) Museums, Management, Media, and Memory: Lessons from the Enola Gay Exhibition. *Libraries & Culture*, 35 (2) primavera, pp. 278-310.

Yin, R. K. (2011) *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, The Guilford Press.

Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D. & Verhoeven, P. (2017). European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 Countries. *EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin*, Bruxelas.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião da entrevista a Constança Lima

1. Qual a posição da comunicação na estrutura organizacional do Museu Nacional do Azulejo?
2. Qual é a sua principal função/responsabilidade?
3. Quantos funcionários trabalham, no total, no Museu? E quantos se dedicam à comunicação?
4. Têm ações de comunicação interna?
5. Como comunicam para os *media*?
6. Para que outros públicos comunicam? Quais são os prioritários?
7. Como comunicam para estes públicos?
8. E o que comunicam?
9. Que estratégia utilizam para as redes sociais?
10. Diria que a comunicação do Museu é mais estratégica ou tática?
11. São feitas avaliações das ações? Se sim, como?
12. Em relação às atividades desenvolvidas pelo Museu, percebi que são variadas, como os ateliers e *peddy papers*. Como é que estas atividades funcionam?
13. Como é que funciona a exposição itinerante às escolas?
14. Que atividades são desenvolvidas nas comemorações?
15. Existem outros eventos? Com que frequência?
16. Em que consiste a participação no *Artstor*? Porque não participam no *Google Art Project*?
17. O que é mais urgente a nível da comunicação?

Apêndice 2 – Guião da entrevista a João Monteiro

1. Fale-me um pouco sobre a História do MNAz.
2. Como é constituído o acervo do Museu?
3. Que prémios ou distinções ganhou o MNAz?
4. Quantos funcionários existem no Museu? E estagiários? E voluntários?
5. Qual a estrutura orgânica do MNAz?
6. Qual a posição da comunicação nesta estrutura?
7. De que modo considera relevante a comunicação para o MNAz?
8. Para si, qual o público que é mais urgente estabelecer elos com o museu?
9. Que mensagem gostaria de transmitir a esse público?
10. Quais as maiores forças do museu? E quais as maiores fraquezas?
11. Qual o orçamento do Museu para 2018? E para a comunicação?
12. Em que ano surgiu o *website* do MNAz?
13. Quantas visitas teve o *website* do Museu em 2017? Como tem variado este número (aumentou, diminuiu)?
14. Em que redes sociais está presente o MNAz?
15. Como é gerida a comunicação nas redes sociais? Qual a estratégia utilizada?
16. Existe alguma estratégia no sentido de dialogar com o público nas redes sociais em que o MNAz está presente?
17. Como é que vê a estimulação da participação do público nas redes sociais e *website* no MNAz? Acha que seria importante criar formas de incentivar essa participação?
18. Que retorno têm tido da *App* para *smartphones* e *tablets* com áudio e vídeo para visitantes portadores de incapacidade visual ou auditiva?
19. Tencionam desenvolver novas aplicações de apoio à visita ao museu?
20. Como é avaliado o impacto da projeção do MNAz no digital? (*Google*, *Artstor*)
21. Acha que seria importante criar narrativas sobre o museu que pusessem em diálogo a experiência de visita no espaço físico do museu e a experiência de interação com o museu nas plataformas digitais?
22. Que oportunidades prevê no futuro para o museu?
23. E de que modo pensa que a comunicação no MNAz poderá evoluir?
24. O que falta melhorar na comunicação do museu?

Apêndice 3 – Análise da concorrência do MNAz

	MNAz	Museu da Cerâmica (s.d.) ¹⁹³	Museu Nacional Soares do Reis (2018) ¹⁹⁴	Museo del Azulejo "Manolo Safont" (2007) ¹⁹⁵	Museo Internazionale delle Ceramiche (s.d.) ¹⁹⁶
Ano de fundação	1980	1983	1833	1968	1908
Local	Lisboa, Portugal	Caldas da Rainha, Portugal	Porto, Portugal	Castellón, Espanha	Faenza, Itália
Nº visitantes	193.444 (2017)	_____	98.694 (2016)	20.395 (outubro 2016 a maio 2017)	_____
Missão	“[R]ecolher, conservar, estudar e divulgar exemplares representativos da evolução da Cerâmica e do Azulejo em Portugal, promovendo as boas práticas de Inventariação, Documentação, Investigação, Classificação, Divulgação, Conservação e Restauro da Cerâmica e, muito em especial, do Azulejo. Integra também a missão do MNAz a salvaguarda patrimonial da igreja e dos demais espaços do antigo Mosteiro da Madre de Deus”	_____	_____	_____	“[M]anter, preservar, valorizar e promover o estudo e a consciencialização das suas coleções e do património cerâmico cultural e histórico em geral, a nível nacional e internacional, de modo a preservar a memória e estimular a curiosidade sobre o passado e promover a consciencialização sobre instrumentos fundamentais úteis para compreender melhor o presente” (International Museum of Ceramics in Faenza – Foundation, 2008, p. 9)

¹⁹³ Museu da Cerâmica (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://museudaceramica.blogspot.pt/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁹⁴ Ver nota de rodapé 83.

¹⁹⁵ Museo del Azulejo (2007) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.museoazulejo.org/es/home.php>> [Consult. 9 de outubro 2018].

¹⁹⁶ Museo Internazionale delle Ceramiche (s.d.) *Website Oficial*. [Internet] Disponível em <<http://www.micfaenza.org/it/>> [Consult. 9 de outubro 2018].

	MNAz	Museu da Cerâmica	Museu Nacional Soares do Reis	Museo del Azulejo "Manolo Safont"	Museo Internazionale delle Ceramiche
Coleções	Cerâmica de revestimento	Cerâmica e azulejo	Cerâmica, escultura, gravura, joalheria, mobiliário, ourivesaria, pintura, têxteis, vidros	Azulejos, cerâmica, etnologia industrial de azulejo	Cerâmica, azulejos, porcelana
Análise SWOT ao website	<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações de pré-visita completas e relevantes • Contacto simplificado através de formulário eletrónico • Hiperligação para as páginas de <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i> do Museu e para a página de <i>Facebook</i> dos Amigos do MNAz • Página inicial tem informação recente • Boa estrutura a nível das categorias • Morada e contactos em rodapé • Apresenta a sua missão • Hiperligações para outros museus ou organizações da mesma área de atuação • Página dedicada aos mecenas • Página dedicada aos Amigos do MNAz, que fornece os estatutos e um formulário de inscrição 	<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações de pré-visita completas e relevantes • Apresenta a equipa do Museu • Tem os contactos individuais de alguns membros da equipa • Contactos sempre presentes na coluna esquerda • Hiperligações para outros museus, tutela e Câmara Municipal • Hiperligação para o MatrizNet • Página dedicada ao Grupo dos Amigos do Museu da Cerâmica, que fornece o regulamento e instruções de inscrição • Cada página tem informação específica na coluna esquerda 	<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações de pré-visita completas e relevantes • Contacto simplificado através de formulário eletrónico • Informação detalhada sobre como chegar a partir dos diferentes meios de transporte • Hiperligação para as páginas de <i>Facebook</i> e do <i>Tripadvisor</i> do Museu, bem como para o blogue • Boa estrutura a nível das categorias • Informação completa sobre os espaços disponíveis para realização de eventos • Morada e contactos em rodapé • Informação completa sobre o Museu, a sua história e o acervo 	<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações de pré-visita relevantes • Tem os contactos individuais de alguns membros da equipa • Página inicial tem informação recente • Boa estrutura a nível das categorias • Morada e contactos em rodapé • Apresenta os seus objetivos • Informação atualizada • Visita virtual • Informação sobre a Escola de Cerâmica, o posto turístico, percursos e outros museus de Onda • Informação completa sobre o acervo, disponibilizando algumas imagens das obras 	<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações de pré-visita completas e relevantes • Possibilidade de comprar o bilhete <i>online</i> • Tem os contactos individuais dos departamentos • Informação detalhada sobre como chegar a partir dos diferentes meios de transporte • Página inicial tem informação recente • Boa estrutura a nível das categorias • Morada e contactos em rodapé • Hiperligação para as páginas de <i>Facebook</i>, <i>YouTube</i>, <i>Twitter</i>, <i>Tripadvisor</i> e <i>Pinterest</i> do Museu • Apresenta missão e objetivos • Versão em inglês

	MNAz	Museu da Cerâmica	Museu Nacional Soares do Reis	Museo del Azulejo "Manolo Safont"	Museo Internazionale delle Ceramiche
Análise SWOT ao website	<ul style="list-style-type: none"> • Página da loja dividida por artigos e com informações completas • Versão em inglês • É possível pesquisar em todo o <i>website</i> ou numa secção específica • Disponibiliza materiais de apoio • Informação completa sobre os espaços disponíveis para realização de eventos • 87% dos visitantes estão satisfeitos com o <i>website</i> <p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informação desatualizada, errada e repetida • Algumas hiperligações não funcionam • Páginas inexistentes • Design obsoleto • Utilização dos dois acordos ortográficos • Meramente informativo, sem qualquer diálogo ou interação com o utilizador • Informação sobre o Museu e o acervo escassa e pobre 	<ul style="list-style-type: none"> • Versão em inglês • É possível aumentar as imagens • Exposições temporárias divididas por mês e ano • Permite a partilha no <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i> e <i>Google+</i> e por <i>e-mail</i> • Disponibiliza informação sobre as atividades do Museu <p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não permite um contacto direto com o Museu • Hiperligação para a página de <i>Facebook</i> do Museu não funciona • Não é atualizado desde 2015 • A pesquisa só funciona para cada página e não no blogue em geral • O modo de regresso à página inicial não é intuitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta a lista de artistas representados no Museu, bem como a sua biografia • Página dedicada aos mecenas • Página dedicada aos Amigos do MNAz, que fornece um formulário de inscrição • Versão em inglês • Disponibiliza algumas imagens do acervo • Disponibiliza informação sobre as atividades do Museu • Apresenta os materiais disponíveis na receção do Museu • Tem FAQ's • É possível pesquisar em todo o <i>website</i> ou numa secção específica <p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Má leitura em algumas páginas devido à cor do fundo da página e das letras • Excesso de informação sobre a visita 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibiliza informação sobre as atividades do Museu <p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações de pré-visita não incluem transportes ou morada • Não permite um contacto direto com o Museu • Hiperligação para a página de <i>Facebook</i> do Museu não funciona • Não tem uma página para a loja, apesar de apresentar as suas publicações • Não tem possibilidade de pesquisa • Parte do <i>website</i> está em valenciano • As versões em inglês ou valenciano não funcionam • Páginas em branco • Informação sobre o Museu escassa e pobre 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiperligação para outras entidades culturais ou relacionadas com a cerâmica, bem como para o <i>website</i> de mecenas • Página dedicada aos Amigos do Museu, que apresenta as suas atividades • É possível aumentar as imagens • Informação completa sobre o Museu, a sua história e o acervo • Tem possibilidade de pesquisa • Permite a partilha no <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i>, <i>Pinterest</i>, <i>Google+</i>, <i>LinkedIn</i> e <i>Tumblr</i> e por <i>e-mail</i> • Disponibiliza imagens do acervo • Disponibiliza materiais de apoio à visita • Tem versão para <i>smartphone</i>, que oferece um itinerário interativo do Museu • Página dedicada a parceiros • Página dedicada a mecenas

	MNAz	Museu da Cerâmica	Museu Nacional Soares do Reis	Museo del Azulejo "Manolo Safont"	Museo Internazionale delle Ceramiche
Análise SWOT ao website	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem sala de imprensa <i>online</i> • Não é possível aceder ao acervo • Títulos de páginas demasiado longos (não cabem no separador do <i>browser</i>) • Alguns títulos não permitem perceber claramente o que a página apresenta • Texto demasiado condensado • Hiperligações não estão claramente identificadas • Poucas imagens • Hiperligações para outros museus ou organizações da mesma área de atuação desatualizadas • Pesquisa mostra resultados a que não se consegue aceder • Escassa informação sobre as atividades desenvolvidas pelo Museu • Versão em inglês difere da original • Não tem versão para <i>smartphone</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de ser um <i>blogue</i>, é meramente informativo, sem qualquer diálogo ou interação com o utilizador, pois nem permite comentários • Não tem uma página para os meios de comunicação social • Não é possível aceder ao acervo, com exceção de algumas imagens • Títulos de páginas demasiado longos (não cabem no separador do <i>browser</i>) • Texto demasiado condensado • Informação sobre a história do Museu escassa e pobre • Apesar de ter versão para <i>smartphone</i>, esta não está completa (apenas disponibiliza a página inicial) e não difere muito da versão <i>web</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Página inicial quase não tem informação: apenas apresenta a hiperligação para o <i>Facebook</i> • A página "Agenda" encontra-se desformatada e não tem informação • Não há informação sobre exposições temporárias • Páginas inexistentes • Meramente informativo, sem qualquer diálogo ou interação com o utilizador • Não tem sala de imprensa <i>online</i> • Títulos de páginas demasiado longos (não cabem no separador do <i>browser</i>) • Poucas imagens • Versão em inglês difere da original • Não tem versão para <i>smartphone</i> • Páginas em branco 	<ul style="list-style-type: none"> • Meramente informativo, sem qualquer diálogo e pouca interação com o utilizador • Visita virtual consiste apenas na apresentação de imagens • Informação repetida • Imagens de pequena dimensão, não sendo possível aumentá-las • Letra de pequena dimensão • Design obsoleto • Não tem sala de imprensa <i>online</i> • Títulos de páginas demasiado longos (não cabem no separador do <i>browser</i>) • Texto demasiado condensado • Páginas demasiado longas • Não tem versão para <i>smartphone</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação de estatutos, estrutura organizacional e estrutura administrativa <p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não permite um contacto direto com o Museu • Algumas hiperligações não funcionam • Não tem uma página para a loja • Meramente informativo, sem qualquer diálogo ou interação com o utilizador • Não tem sala de imprensa <i>online</i> • Texto demasiado condensado • Títulos de páginas demasiado longos (não cabem no separador do <i>browser</i>) • Escassa informação sobre as atividades desenvolvidas pelo Museu

	MNAz	Museu da Cerâmica	Museu Nacional Soares do Reis	Museo del Azulejo "Manolo Safont"	Museo Internazionale delle Ceramiche
Análise SWOT ao <i>website</i>	<ul style="list-style-type: none"> Apenas 18% dos visitantes nacionais e 5% dos estrangeiros utilizaram o <i>website</i> para obterem informações antes da visita (Direção-Geral do Património Cultural, 2018, p. 64) 	<ul style="list-style-type: none"> O mapa disponibilizado não é interativo: é apenas uma imagem Utilização dos dois acordos ortográficos Versão em inglês difere da original e tem menos informação A página referente à loja do Museu não expõe todos os artigos, nem os divide por categorias, apresentando apenas eventos, campanhas promocionais e elegendo a peça do mês 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa mostra resultados a que não se consegue aceder A página da loja não expõe os artigos 		






































Continuação do Apêndice 3

	MNAz	Museu da Cerâmica	Museu Nacional Soares do Reis	Museo del Azulejo "Manolo Safont"	Museo Internazionale delle Ceramiche
Análise SWOT ao website	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas virtuais ao museu podem aumentar o número de visitas presenciais • Obtenção de informação mais rápida e simples através da Internet • 48% da população mundial utiliza a Internet. Nos países desenvolvidos, a percentagem sobe para 81% da população (Statista, 2017)¹⁹⁷ <p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nem todas as pessoas têm literacia digital • A nível mundial, 52,6% do tráfego de Internet teve origem em <i>smartphones</i>, em 2017 (Statista, 2018)¹⁹⁸ 				

¹⁹⁷ Statista (2017) Percentage of individuals using the internet worldwide in 2017, by region. *Statista*, julho. [Internet] Disponível em <<https://www.statista.com/statistics/333879/individuals-using-the-internet-worldwide-region/>> [Consult. 9 de maio 2018].

¹⁹⁸ Statista (2018) Mobile internet traffic as percentage of total web traffic in August 2017, by region. *Statista*, agosto. [Internet] Disponível em <<https://www.statista.com/statistics/306528/share-of-mobile-internet-traffic-in-global-regions/>> [Consult. 18 de maio 2018].

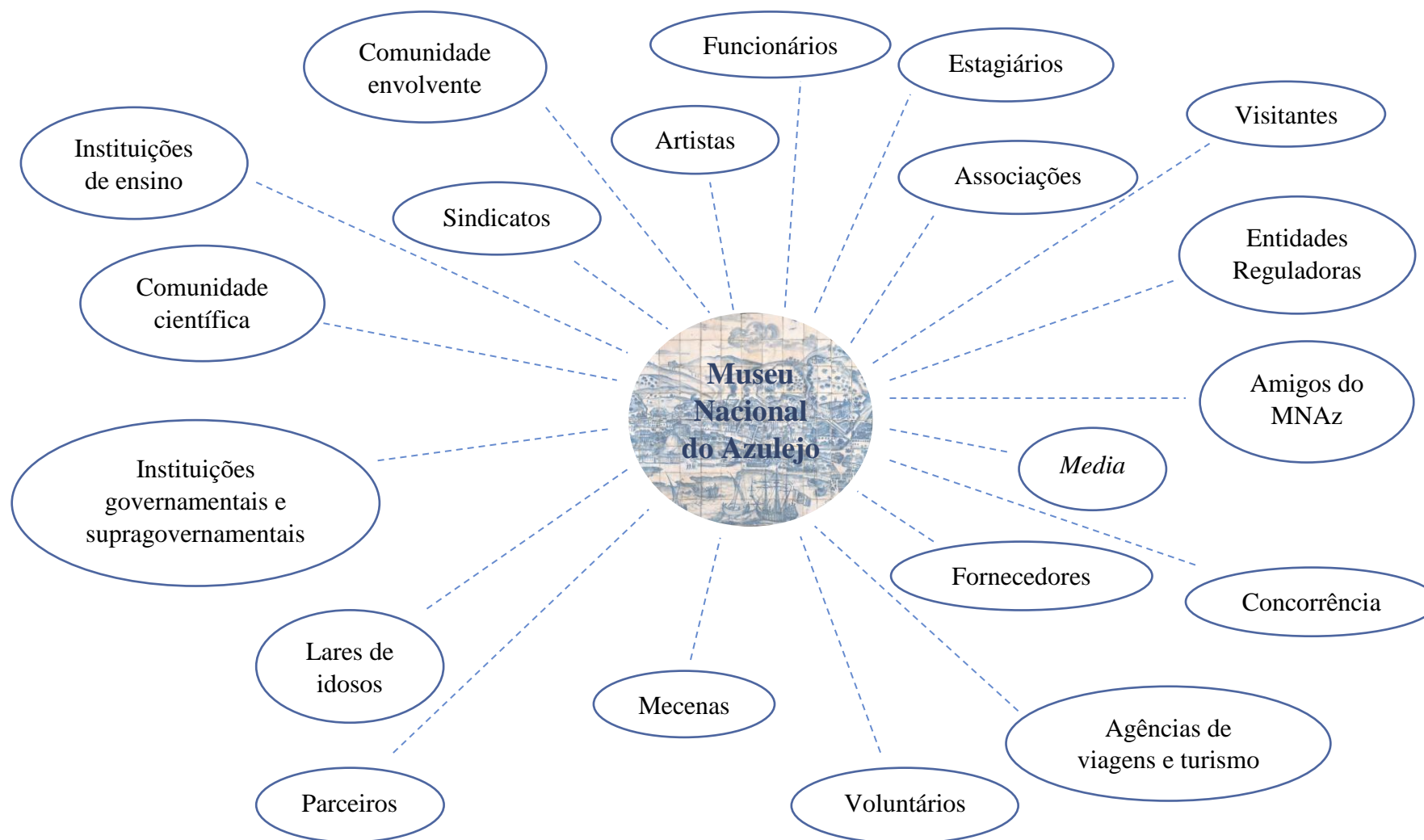
Apêndice 4 – Características dos *websites* do MNAz e dos quatro concorrentes

Característica	MNAz	Museu da Cerâmica	Museu Nacional Soares do Reis	Museo del Azulejo "Manolo Safont"	Museo Internazionale delle Ceramiche
Estrutura					
Boa leitura					
Versão <i>mobile</i>					
Versão em outra língua					
Pesquisa					
Hiperligação para redes sociais					
Hiperligação para outras organizações					
Possibilidade de partilha					
Diálogo com o utilizador					
Informação institucional					
Informações de pré-visita					
Contactos					
Formulário eletrónico					
Página sobre mecenas					

Continuação do Apêndice 4

Característica	MNAz	Museu da Cerâmica	Museu Nacional Soares do Reis	Museo del Azulejo "Manolo Safont"	Museo Internazionale delle Ceramiche
Página sobre Amigos do Museu					
Informação sobre atividades					
Página da loja					
Sala de imprensa <i>online</i>					
Acervo <i>online</i>					
Visita virtual					
Materiais de apoio					
Compra de bilhetes <i>online</i>					

Apêndice 5 – Esquema sintético do mapeamento de *stakeholders* do MNAz
















































Apêndice 6 – Mapeamento de *stakeholders* do MNAz e breve descrição

<i>Stakeholders</i>	Breve descrição	
Funcionários e estagiários	Exercem funções, permitem que o MNAz cumpra as suas funções (por exemplo, os estagiários fazem investigação) e representam o Museu.	
Comunidade envolvente	Pode beneficiar com o sucesso do Museu, por exemplo, através do desenvolvimento económico local. No entanto, também tem um poder reivindicativo se estiver descontente, por exemplo, devido à grande afluência de visitantes.	
Meios de comunicação social (incluindo blogues e redes sociais)	Podem ser generalistas ou especializados (museus, arte, viagens), <i>online</i> ou <i>offline</i> . Permitem que o Museu divulgue as suas atividades e que comunique com os seus públicos.	
Voluntários	Exercem funções não remuneradas e representam o Museu.	
Mecenas	Mecenas do MNAz: Cimpor, Fundação Millennium bcp, Grupo EDIFER, Associação Salvador, Tintas Sotinco, Laboratório Imunolab, SA. Apoiam os projetos do MNAz através de recursos monetários ou materiais.	
Amigos do MNAz	Têm entrada livre nas exposições, participam em atividades e desenvolvem projetos. Representam e divulgam o Museu.	
Lares de idosos	São potenciais visitantes com quem o MNAz pode estabelecer parcerias.	
Associações	Podem ser de crianças, deficientes e idosos – são potenciais visitantes com quem o MNAz pode estabelecer parcerias. Associação Portuguesa de Museologia (APOM): reúne profissionais de museologia, dá formação e atribui prémios.	
Visitantes	Podem ser de diversos tipos: famílias, adultos, séniores, estudantes fora do contexto escolar (ou seja, por iniciativa própria), deficientes e cuidadores, estrangeiros. Desfrutam das exposições, participam em atividades, compram produtos na loja.	
Entidades Reguladoras	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE)	Fiscaliza a nível económico.
	ICOM	Promove e salvaguarda o património, determina regras de excelência para os museus através do Código Deontológico do ICOM.
Parceiros	<i>Artstor</i>	Permite que se tenha acesso à biblioteca de imagens a partir da biblioteca do MNAz.
	<i>Google</i>	Os utilizadores podem aceder à coleção e espaços do MNAz no digital através do <i>Google Indoors</i> e do <i>Google Art & Culture</i> .
	Az – Rede de Investigação em Azulejo/Instituto de História da Arte da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa	Realiza investigação sobre azulejaria portuguesa. Em conjunto com o MNAz, desenvolve o AzLab, um seminário mensal que pretende criar uma nova perspetiva sobre o azulejo.
	SOS Azulejo	Preserva o azulejo, combatendo o furto e o vandalismo. O MNAz tem assento no júri do Prémio SOS Azulejo.
	Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC)	Desenvolve investigação em engenharia civil.












<i>Stakeholders</i>		Breve descrição
Parceiros	Laboratório Hercules/Universidade de Évora	Desenvolve investigação sobre o património cultural para impulsionar o seu estudo, a sua conservação e a sua valorização.
	Instituto Politécnico de Tomar	Parcerias com universidades e politécnicos, que podem apoiar a nível da investigação e fornecer alunos para estagiar ou desenvolver projetos.
	Faculdade de Belas Artes/Universidade de Lisboa	
	Universidade Católica do Porto	
	Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa	
Comunidade científica		Desenvolve investigação sobre a azulejaria.
Instituições governamentais e supragovernamentais	Ministério da Cultura	Ministro Luís Filipe de Castro Mendes e Secretário de Estado Miguel Honrado. Assegura a salvaguarda e valorização do património e estimula a criação artística, gerindo também o orçamento para a cultura.
	Ministério da Educação	Ministro Tiago Brandão Rodrigues, Secretário de Estado da Educação João Costa, Secretária de Estado Adjunta e da Educação Alexandra Leitão e Secretário de Estado da Juventude e do Desporto João Paulo Rebelo. Gere a política nacional do sistema educativo e do desporto, que se podem articular com a cultura.
	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	Ministro Manuel Heitor e Secretária de Estado Maria Fernanda Rollo. As suas áreas de responsabilidade incluem a inovação científica e tecnológica e os repositórios digitais, podendo, portanto, intervir nas áreas de investigação dos museus. Fundação para a Ciência e a Tecnologia: Apoia a investigação em ciência, tecnologia e investigação.
	Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	Ministro José António Vieira da Silva, Secretário de Estado do Emprego Miguel Cabrita, Secretária de Estado da Segurança Social Cláudia Joaquim e Secretária de Estado da Inclusão das Pessoas com Deficiência Ana Sofia Antunes. Atua nas áreas de emprego, formação profissional, condições laborais, solidariedade, segurança social e inclusão de pessoas com deficiência. Autoridade para as Condições de Trabalho: Trabalha para assegurar boas condições de trabalho e para garantir que as leis laborais são cumpridas; recebe denúncias de trabalhadores.
	Junta de Freguesia da Penha de França	O MNaz pertence a esta freguesia, cuja Junta de Freguesia divulga o Museu no seu <i>website</i> .
	Direção-Geral do Património Cultural	Diretora-Geral Paula Silva. Tutela o MNaz.
	Rede Portuguesa de Museus	Dependente da DGPC, é um agregador de museus, através da sua adesão voluntária.

<i>Stakeholders</i>		Breve descrição
Instituições governamentais e supragovernamentais	União Europeia	<p>Parlamento Europeu – Comissão da Cultura e da Educação: Redige propostas legislativas sobre a cultura e a educação.</p> <p>Conselho da União Europeia – Educação, juventude, cultura e desporto: Cria medidas de incentivo e recomendações com o intuito de salvaguardar o património e estimular as indústrias culturais e criativas.</p> <p>Comissão Europeia: Criou o Programa Europa Criativa para fomentar a cultura e o audiovisual.</p> <p>Comité das Regiões – Comissão de Política Social, Educação, Emprego, Investigação e Cultura (SEDEC): Coordena o trabalho do Comité na área da cultura e diversidade cultural.</p> <p>Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA): Gere os programas de financiamento da União Europeia na área da cultura.</p>
	UNESCO	Desenvolve programas culturais com o objetivo de alcançar a paz. Preserva o património mundial e apoia projetos de investigação.
Sindicatos		Defendem os direitos dos trabalhadores.
Fornecedores	Realizasom	Empresa de desenvolvimento da aplicação móvel e dos audioguias.
	PRESTIBEL	Empresa de segurança.
	SHJL – Restauração, Unipessoal Lda.	Empresa concessionária da cafetaria/restaurante.
	Interlimpe	Empresa de limpeza.
	Empresas de animação e <i>catering</i>	Podem ser contratadas quando existem eventos.
Concorrência direta e indireta		Os museus têm como concorrência não só outros museus, como qualquer atividade de lazer. A concorrência pode ter um impacto negativo no número de visitantes.
Artistas		Os artistas contemporâneos podem vir a expor as suas obras no Museu.
Agências de viagens e turismo		Podem encaminhar os turistas para o MNAz.
Instituições de ensino		<p>Escolas (pré-escolar, ensino básico, ensino secundário, alunos, professores, direção): são potenciais visitantes que necessitam de visitas guiadas e atividades específicas.</p> <p>Universidades e politécnicos: são potenciais visitantes que necessitam de visitas guiadas e atividades específicas, podendo também ser parceiros. Para além disso, os seus alunos poderão ser futuros estagiários ou profissionais do Museu.</p>

Apêndice 7 – Atributos de poder, legitimidade e urgência, relativamente à comunicação do *website*, dos *stakeholders* do MNAz

<i>Stakeholders</i>		Poder	Legitimidade	Urgência
	Funcionários			
	Estagiários			
	Comunidade envolvente			
	Meios de comunicação social			
	Voluntários			
	Mecenas			
	Amigos do MNAz			
	Lares de idosos			
Associações	De crianças, deficientes e idosos			
	Associação Portuguesa de Museologia (APOM)			
	Visitantes			
Entidades Reguladoras	ASAE			
	ICOM			
Parceiros	<i>Artstor</i>			
	<i>Google</i>			
	Az – Rede de Investigação em Azulejo/Instituto de História da Arte da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa			
	SOS Azulejo			
	LNEC			
	Laboratório Hercules/Universidade de Évora			
	Instituto Politécnico de Tomar			
	Faculdade de Belas Artes/Universidade de Lisboa			
	Universidade Católica do Porto			
	Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa			
		Comunidade científica		
Instituições governamentais e supragovernamentais	Ministério da Cultura			
	Ministério da Educação			
	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior			
	Fundação para a Ciência e a Tecnologia			
	Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social			
	Autoridade para as Condições de Trabalho			
	Junta de Freguesia da Penha de França			
	Direção-Geral do Património Cultural			
	Rede Portuguesa de Museus			
	Parlamento Europeu – Comissão da Cultura e da Educação			
	Conselho da União Europeia – Educação, juventude, cultura e desporto			
	Comissão Europeia – Programa Europa Criativa			
	Comité das Regiões – SEDEC			
	EACEA			

Continuação do Apêndice 7

	<i>Stakeholders</i>	Poder	Legitimidade	Urgência
Instituições governamentais e supragovernamentais	UNESCO			
	Sindicatos			
Fornecedores	Realizasom			
	PRESTIBEL			
	SHJL – Restauração, Unipessoal Lda.			
	Interlimpe			
	Empresas de animação e <i>catering</i>			
	Concorrência direta e indireta			
	Artistas			
	Agências de viagens e turismo			
	Instituições de ensino			

Apêndice 8 – Públicos “todo-o-terreno”, “seletivos”, “escaldantes” e “apáticos” do MNAz

Públicos “todo-o-terreno”	Públicos “seletivos”	Públicos “escaldantes”	Públicos “apáticos”
Funcionários Estagiários Amigos do MNAz Visitantes Ministério da Cultura DGPC	Voluntários Mecenias Lares de idosos Associações de crianças, deficientes e idosos APOM ASAE ICOM Artstor Google Az – Rede de Investigação em Azulejo/Instituto de História da Arte da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa SOS Azulejo LNEC Laboratório Hercules/Universidade de Évora Instituto Politécnico de Tomar Faculdade de Belas Artes/Universidade de Lisboa Universidade Católica do Porto Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa Comunidade científica Ministério da Educação Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior Fundação para a Ciência e a Tecnologia Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social Autoridade para as Condições de Trabalho Junta de Freguesia da Penha de França Rede Portuguesa de Museus Parlamento Europeu – Comissão da Cultura e da Educação Conselho da União Europeia – Educação, juventude, cultura e desporto Comissão Europeia – Programa Europa Criativa Comité das Regiões – SEDEC EACEA UNESCO Realizasom PRESTIBEL SHJL – Restauração, Unipessoal Lda.	Meios de comunicação social Sindicatos	Comunidade envolvente

Continuação do Apêndice 8

Públicos “todo-o-terreno”	Públicos “seletivos”	Públicos “escaldantes”	Públicos “apáticos”
	Interlimpe Empresas de animação e <i>catering</i> Artistas Concorrência direta e indireta Agências de viagens e turismo Instituições de ensino		

Apêndice 9 – Públicos ativos, conscientes, latentes e não públicos do MNAz

Públicos ativos	Públicos conscientes	Públicos latentes	Não públicos
Funcionários Visitantes Meios de comunicação social Amigos do MNAz DGPC Ministério da Cultura Voluntários Mecenaz	Estagiários	Lares de idosos Associações de crianças, deficientes e idosos APOM ICOM <i>Artstor</i> <i>Google</i> Az – Rede de Investigação em Azulejo/Instituto de História da Arte da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa SOS Azulejo Comunidade científica Junta de Freguesia da Penha de França Rede Portuguesa de Museus Concorrência direta e indireta Artistas Agências de viagens e turismo Instituições de ensino	Comunidade envolvente ASAE LNEC Laboratório Hercules/Universidade de Évora Instituto Politécnico de Tomar Faculdade de Belas Artes/Universidade de Lisboa Universidade Católica do Porto Faculdade de Ciências e Tecnologia / Universidade Nova de Lisboa Ministério da Educação Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior Fundação para a Ciência e a Tecnologia Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social Autoridade para as Condições de Trabalho Parlamento Europeu – Comissão da Cultura e da Educação Conselho da União Europeia – Educação, juventude, cultura e desporto Comissão Europeia – Programa Europa Criativa Comité das Regiões – SEDEC EACEA UNESCO Sindicatos Realizasom PRESTIBEL SHJL – Restauração, Unipessoal Lda. Interlimpe Empresas de animação e <i>catering</i>

Apêndice 10 – Stakeholders defensores, dormentes, adversários e apáticos do MNAz

<i>Stakeholders defensores</i>	<i>Stakeholders dormentes</i>	<i>Stakeholders adversários</i>	<i>Stakeholders apáticos</i>
Funcionários	APOM	Concorrência direta e indireta	
Estagiários	ICOM		
Meios de comunicação social	<i>Artstor</i> <i>Google</i>		
Voluntários	Az – Rede de Investigação em Azulejo/Instituto de História da Arte da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa		
Mecenas	SOS Azulejo		
Amigos do MNAz	Comunidade científica		
Lares de idosos	Junta de Freguesia da Penha de França		
Associações de crianças, deficientes e idosos	Artistas		
Visitantes	Agências de viagens e turismo		
Ministério da Cultura	Instituições de ensino		
DGPC			
Rede Portuguesa de Museus			

Apêndice 11 – Públicos-chave, públicos intervenientes e públicos influentes do MNAz

Públicos-chave	Públicos intervenientes	Públicos influentes
Funcionários Meios de comunicação social ¹⁹⁹ Voluntários Amigos do MNAz Visitantes Mecenas	Meios de comunicação social Ministério da Cultura DGPC	APOM Comunidade científica Junta de Freguesia da Penha de França

¹⁹⁹ Os meios de comunicação social são considerados públicos-chave e públicos intervenientes, visto que tanto podem ser utilizadores do *website* (pelo que a informação se destina diretamente a este público), como podem divulgar a informação a outros públicos.

Apêndice 12 – Análise PEST do contexto museológico em Portugal



POLÍTICO- LEGAL

Os museus nacionais estão sob a tutela da DGPC, sendo um serviço do Ministério da Cultura, e não têm autonomia administrativa.

Os museus nacionais estão sob uma tutela especial do Estado (Lei n.º 107/2001, art. 31º, nº 1, p. 5813).

Portugal tem um Ministério da Cultura, cujo Ministro é Luís Filipe de Castro Mendes e o Secretário de Estado é Miguel Honrado.

Como consagrado na Constituição da República Portuguesa (art. 73º, nº 1 e 3, pp. 25-26; art. 78º, p. 27), todos têm o direito à cultura e criação cultural e o dever de “preservar, defender e valorizar o património cultural”. Ainda neste documento, é definido que o Estado deve promover a “democratização da cultura, incentivando e assegurando o acesso de todos os cidadãos à fruição e criação cultural” e, ao colaborar com os agentes culturais, deve também “[a]poiar (...) uma maior circulação das obras e dos bens culturais de qualidade”, “[p]romover a salvaguarda e a valorização do património cultural, tornando-o elemento vivificador da identidade cultural comum”, “[d]esenvolver as relações culturais com todos os povos, especialmente os de língua portuguesa, e assegurar a defesa e a promoção da cultura portuguesa no estrangeiro” e “[a]rticular a política cultural e as demais políticas sectoriais” (Ibidem, p. 27).

Todos têm o direito de participar na vida cultural da comunidade e de desfrutar dos trabalhos artísticos, como disposto no artigo 27º, nº 1, da Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948, p. 4).

Qualquer um é livre de criar um museu (Lei n.º 47/2004, art. 5º, p. 5380).

Um museu é constituído por um diretor, que o representa, e por pessoal com as devidas habilitações, ao qual deve ser oferecida formação especializada pela instituição (Lei n.º 47/2004, art. 44º, 45º e 46º, p. 5384).

Os museus devem proceder a um registo dos visitantes, bem como a estudos de públicos e de avaliação periódicos, de forma a melhorar o seu funcionamento e conhecer os seus públicos (Lei n.º 47/2004, art. 56º, nº 2, e art. 57º, pp. 5385-5386).

Os museus devem fornecer aos seus visitantes as informações que possam contribuir para uma visita de qualidade e para a execução da função educativa (Lei n.º 47/2004, art. 58º, p. 5386).

A captação, a cedência e a utilização de imagens fixas ou em movimento nos museus carece de prévia autorização pelos mesmos, exceto parecer contrário pela DGPC, sendo que esta é a única responsável pelo registo fotográfico dos acervos dos museus, conforme previsto no Despacho n.º 10945/2014 (p. 22163).

A administração do património cultural competente deve obter conhecimento, com 30 dias de antecedência, da exportação e expedição de bens pertencentes ao património cultural (Decreto-Lei n.º 148/2015, art. 57º, nº 1, p. 5358).

O Decreto-Lei n.º 148/2015 (art. 49º, nº 1, p. 5357) dispõe que a “exportação e a expedição temporárias de bens classificados de interesse nacional, ou em vias de classificação como tal, apenas podem ser autorizadas, por despacho do membro do Governo responsável pela área da cultura, para finalidades culturais ou científicas”. Prevê ainda (art. 49º, nº 2, p. 5357) que a “exportação e a expedição definitivas de bens classificados como de interesse nacional, ou em vias de classificação como tal, pertencentes ao Estado apenas podem ser autorizadas, a título excecional, pelo Conselho de Ministros, ouvido o Conselho Nacional de Cultura através da secção especializada competente, para efeito de permuta definitiva por outros bens existentes no estrangeiro que se revistam de excecional interesse para o património cultural português”.

Todas as publicações de um museu devem conter os logótipos do Ministério da Cultura, da DGPC e do próprio museu (Museu Nacional do Azulejo, 2006, p. 48).



ECONÓMICO

O Orçamento de Estado de 2018 (Lei n.º 114/2017, Mapa II, p. 6874 e Mapa IV, p. 6881) prevê uma despesa de 327 179 812€ para o Ministério da Cultura, com uma receita de 40 776 713€ para a DGPC.

Os museus devem dispor de recursos financeiros que lhes permitam ser sustentáveis e cumprir as suas funções, sendo estes recursos garantidos pela DGPC, no caso dos museus nacionais (Lei n.º 47/2004, art. 48º, nº 1 e 2, p. 5385).

Os museus devem desenvolver projetos que possam ser apoiados através de mecenato (Lei n.º 47/2004, art. 49º, nº 1, p. 5385).

Parte das receitas dos museus são utilizadas para cobrir as suas despesas (Lei n.º 47/2004, art. 49º, nº 2, p. 5385).

Os museus da DGPC são gratuitos aos domingos e feriados até às 14h, a partir das 18h na Noite dos Museus e durante todo o dia no Dia Internacional dos Museus.

Desde 2017, 0,5% do IRS pode ser doado a uma entidade cultural (XXI Governo Constitucional, 2017)²⁰⁰.

Através das indústrias culturais e criativas e ao estimular o turismo, os museus apoiam o desenvolvimento da economia (UNESCO, 2015, p. 2). Adicionalmente, geram emprego.



SOCIAL

A preservação do património cultural e o seu uso sustentável contribuem para o desenvolvimento humano e a qualidade de vida (Convenção-Quadro do Conselho da Europa Relativa ao Valor do Património Cultural para a Sociedade, art. 1º, alínea c), p. 3), sendo os museus essenciais não só para este desenvolvimento, como também para o alcance dos direitos fundamentais dos indivíduos (Lei n.º 47/2004, art. 2º, nº 1, alínea a), p. 5379).

Os museus prestam um serviço público e, nesse sentido, devem estar abertos à comunidade (Lei n.º 47/2004, art. 2º, nº 1, alínea c), p. 5379).

Os museus contribuem para a formação profissional e para a investigação na sua área de atuação.

Os museus têm a capacidade de reforçar a coesão social e de preservar a memória coletiva de um povo.

Os museus incentivam a criação artística, divulgando obras de novos artistas e protegendo os seus direitos autorais.

2018 é o Ano Europeu do Património Cultural.

Os museus promovem o ensino dos membros da sociedade, devendo elaborar atividades que incrementem o acesso à cultura, nomeadamente dos jovens, das famílias, das pessoas com deficiência e dos turistas, e combatendo ainda a exclusão social (Lei n.º 47/2004, art. 42º, nº 1 e 2, p. 5384). Como tal, devem também colaborar com as escolas, de modo a que os alunos possam envolver-se nas atividades museológicas, embora isto não invalide que este público possa procurar estas instituições de forma autónoma (Lei n.º 47/2004, art. 43º, nº 1 e 2, p. 5384).

Em Portugal, apenas 17% da população afirma frequentar regularmente museus, monumentos, festivais, concertos e outras atividades culturais, enquanto no total da UE este número sobe para os 31% (Comissão Europeia, 2017, p. 1).

69% dos portugueses e 48% da população da UE indicam que não estão envolvidos na área do património cultural (Ibidem, 2017, p. 1).

Em Portugal, 81% consideram que o património cultural é importante para si, 91% que é importante para a comunidade local, 94% para a sua região, 96% para o país e 86% para a UE. Na UE, estes números são de 84%, 84%, 87%, 91% e 80%, respetivamente (Ibidem, 2017, p. 1).

²⁰⁰ XXI Governo Constitucional (2017) Contribuir para a Cultura ao alcance de todos os cidadãos. *Governo da República Portuguesa*, maio. [Internet] Disponível em <<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=20170501-mc-irs-cultura>> [Consult. 30 de janeiro 2018].



SOCIAL

67% dos portugueses e 68% da população da UE gostariam de saber mais sobre o património cultural da Europa (Ibidem, 2017, p. 1).

No último ano antes da resposta ao questionário realizado pela UE, 45% dos portugueses e 61% no total da UE tinham visitado pelo menos uma vez um monumento ou local histórico e 27% dos nacionais e 50% da população da UE haviam visitado um museu ou galeria pelo menos uma vez (Ibidem, 2017, p. 2).

Os principais motivos apontados pelos portugueses para não acederem a locais relacionados com o património cultural são a falta de interesse (45%), o preço (35%), a falta de tempo (29%) e a falta de informação (28%). Para a população da UE, os motivos são a falta de tempo (37%), o preço (34%), a falta de interesse (31%) e a falta de informação (25%) (Ibidem, 2017, p. 2).

68% da população da UE admite que a presença de património cultural influencia a escolha dos seus destinos turísticos (European Commission, 2017, p. 18).

Portugal é o 14º destino mais competitivo, a nível mundial, e Lisboa é o destino mais procurado do país (travelBI, 2018, pp. 2 e 5).

Em 2017, o turismo em Lisboa registou um aumento de 9,4% de hóspedes e 8,7% de dormidas, relativamente a 2016, ultrapassando os 6 milhões de hóspedes, com destaque para os estrangeiros (77,4% da ocupação é estrangeira) (Ibidem, 2018, pp. 54-56).

Lisboa é o principal destino nacional de americanos (21,6%) e asiáticos (7,8%), apesar de a maioria dos estrangeiros serem europeus (66,5%) (Ibidem, 2018, p. 58).

No aeroporto de Lisboa, desembarcaram 13,4 milhões de passageiros, dos quais 86,9% eram provenientes de voos internacionais (Ibidem, 2018, p. 68).

A taxa de sazonalidade²⁰¹ do turismo na capital é baixa (31,2%), tendo diminuído 1,4 pontos percentuais em 2017 (Ibidem, 2018, p. 54).



TECNOLÓGICO

A nível mundial, 48% da população utiliza a Internet (Statista, 2017)²⁰² e 52,6% do seu tráfego teve origem em *smartphones*, em 2017 (Statista, 2018)²⁰³.

Nos países desenvolvidos, a percentagem de utilização da Internet é de 81% (Statista, 2017)²⁰⁴.

69% dos portugueses têm acesso à Internet, 58% dos quais através do computador, 54% através do telemóvel, 25% através de *tablet*, 7% a partir da televisão e 5% a partir de uma consola (Marketeer, 2017a)²⁰⁵.

59,1% dos portugueses utilizam as redes sociais (Marketeer, 2017b)²⁰⁶.

²⁰¹ A sazonalidade é a “concentração de dormidas nos meses de julho, agosto e setembro” (travelBI, 2018, p. 62).

²⁰² Ver nota de rodapé 197.

²⁰³ Ver nota de rodapé 198.

²⁰⁴ Ver nota de rodapé 197.

²⁰⁵ Marketeer (2017a) Como acedem os portugueses à Internet?. *Marketeer*, setembro. [Internet] Disponível em <<http://marketeer.pt/2017/09/12/como-acedem-os-portugueses-a-internet/>> [Consult. 9 de maio 2018].

²⁰⁶ Marketeer (2017b) Qual é a rede social mais utilizada em Portugal?. *Marketeer*, outubro. [Internet] Disponível em <<http://marketeer.pt/2017/10/10/qual-e-a-rede-social-mais-utilizada-em-portugal/>> [Consult. 30 de janeiro 2018].



TECNOLÓGICO

Segundo um estudo realizado pela Marktest (s.d., p. 2), em Portugal, 96% dos utilizadores de redes sociais têm conta no *Facebook*, 50% têm conta no *Instagram*, 76% acedem às redes sociais a partir do *smartphone* e 54,3% é fã de empresas nas redes sociais. O *Facebook* surge como a rede social mais utilizada (74%) e de que os utilizadores mais gostam (58%), sendo também a rede social mais utilizada para assistir a vídeos (Marketeer, 2017b)²⁰⁷.

O inventário museológico encontra-se informatizado (Lei n.º 47/2004, art. 20º, p. 5381).

Embora a digitalização das obras dos museus seja importante, não deve substituir a sua conservação (UNESCO, 2015, p. 7).

Como disposto na lei portuguesa (Lei n.º 47/2004, art. 39º, nº 2, p. 5384), os museus devem fazer uso das TIC para divulgar as suas iniciativas.

Apesar de as TIC conseguirem promover os museus de um modo global, tem de se ter em conta que podem ser um obstáculo para pessoas que não tenham os conhecimentos necessários para as utilizar (UNESCO, 2015, p. 7).

Portugal possui uma plataforma da Infraestrutura Europeia para as Ciências do Património (European Research Infrastructure for Heritage Science – ERIHS) que irá permitir que investigadores, instituições e empresas tenham acesso à tecnologia e recursos do Laboratório Hercules, do Laboratório Nacional de Engenharia Civil e do Laboratório José de Figueiredo, de modo a possibilitar a inovação na conservação e reabilitação do património (XXI Governo Constitucional, 2018)²⁰⁸.

O Azulejo

De acordo com Arruda (1995a, p. 365), o azulejo consiste numa “placa quadrada de cerâmica vidrada numa das faces” feita em barro cozido (Pereira, 1995a, p. 18). Em Portugal, teve origem no século XV, com encomendas de placas cerâmicas a oficinas da Península Ibérica de influência mourisca, sendo que a produção nacional apenas teve início no século XVI, tal como refere a autora. Arruda explica que, numa primeira fase, estas placas eram lisas ou decoradas apenas com uma cor de esmalte. No entanto, esclarece que, mais tarde, foram surgindo técnicas que permitiram a introdução de diversas cores na decoração do azulejo.

Para esta autora, a grande característica da azulejaria nacional é a utilização do azulejo como elemento decorativo e não apenas como mais um elemento arquitetónico. Para além disso, Pereira (1995a, p. 18) considera que o azulejo oferece “hipóteses infindáveis de aplicação na arquitectura [*sic*]”.

Adicionalmente, Arruda expõe o facto de a azulejaria portuguesa dos séculos XV e XVI ter sido bastante experimental, expressando vários modelos e géneros. Já no século XVII, predominou a geometria, que tornava a sua aplicação mais fácil e barata, segundo Pereira. O autor menciona ainda a preferência pela policromia neste século, antes da dominância do azul e branco, por influência da porcelana chinesa. Ainda no século XVII, Leite (1995, p. 226) aborda a relevância do azulejo para a decoração de exteriores, uma vez que substituíra a escultura, por exemplo, através de figuras recortadas em muros de jardim.

Apesar de o azulejo ter sido, na perspetiva de Pereira, “uma das formas mais marcantes da arte portuguesa do século XVII” (p. 18), verificou-se uma grande importação de azulejos holandeses neste século. O autor apresenta o exemplo dos azulejos da igreja da Madre de Deus, que são provenientes da Holanda. Contudo, Pereira defende que este fenómeno contribuiu para uma melhoria da produção nacional, por a azulejaria holandesa se apresentar como concorrência da portuguesa.

No século XVIII, segundo Pereira (1995b, p. 121), a azulejaria não se revela apenas um mero elemento de decoração, mas a expressão de uma narrativa, sendo que as duas principais temáticas do azulejo se inseriam no religioso e no profano. Contudo, o autor desenvolve que, após o terramoto de 1755, o azulejo ganhou um papel mais utilitário de enriquecimento de interiores. Deste modo, se no início do século XVIII a sua importância foi reconhecida e existiu uma individualização da produção, em meados deste século surgiu um maior anonimato das obras, um aumento da produção e uma conseqüente perda de qualidade (Ibidem, 1995b, p. 121 e 126).

²⁰⁷ Ver nota de rodapé 206.

²⁰⁸ XXI Governo Constitucional (2018) Plataforma ERIHS.pt tem como objetivo inovar na conservação e reabilitação do património. *Governo da República Portuguesa*, janeiro. [Internet] Disponível em <<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=plataforma-erihst-tem-como-objetivo-inovar-na-conservacao-e-reabilitacao-do-patrimonio>> [Consult. 30 de janeiro 2018].



TECNOLÓGICO

No século XIX, os azulejos, normalmente com padrões, cobriam totalmente as fachadas dos edifícios (Arruda, 1995b, p. 407). Por sua vez, como refere Arruda, no século seguinte, as fachadas, na sua maioria, já não são totalmente revestidas – o azulejo apenas está presente nas zonas de coroamento, nos frontões ou nos remates, sob a forma de frisos decorativos ou composições figurativas nos frontões. A autora menciona ainda a utilização do azulejo em edifícios públicos, incluindo estações de caminhos-de-ferro e, nos anos 50, no metropolitano de Lisboa.

Já no século XXI, a produção de obras azulejares por artistas com projeção internacional tem a potencialidade de conferir uma maior visibilidade ao azulejo. É o caso de Joana Vasconcelos, que, em 2016, decorou com azulejos pintados à mão a fachada do restaurante da cadeia americana Steak 'n Shake, no Porto (Joana Vasconcelos, s.d.)²⁰⁹. Por seu lado Manuel Cargaleiro, levou o azulejo até França com a decoração da estação de metro Champs-Élysées–Clemenceau, em Paris (RATP, 2014, p. 20). Outros exemplos de artistas contemporâneos que trabalham o azulejo e têm reconhecimento internacional são Paula Rego e Júlio Pomar.

²⁰⁹ Joana Vasconcelos (s.d.) Steak 'n Shake, 2016. *Joana Vasconcelos*. [Internet] Disponível em <<http://joanavasconcelos.com/det.aspx?f=11418&o=4408>> [Consult. 19 de maio 2018].

Apêndice 13 – Meios de comunicação social generalistas portugueses

Imprensa – Jornais

Correio da Manhã; Destak; Diário de Notícias; Expresso; Jornal de Notícias; Montepio Jovem; Mundo Português; O Ardina; Público; Sol.

Imprensa – Revistas

A Voz do Operário; Cais; Courrier Internacional; Cx; Montepio; Pontos de Vistas; Sábado; Selecções Reader's Digest; Share TV Record Magazine; Vip; Visão.

Televisão

Correio da Manhã TV; Localvisão TV; RTP 1; RTP 2; RTP 3; SIC; SIC Notícias; TVI; TVI 24.

Rádio

105.4 FM; Antena 1; Antena 3; Cidade FM; M80 Rádio; Mega Hits; Oxigénio; Rádio Clube de Sintra; Rádio Comercial; Rádio Europa; Rádio Horizonte Tejo; Rádio Marginal; Rádio Orbital; Rádio Renascença; Record FM; RFM; Smooth FM; TSF.

Websites

Anotícia.pt; Ardinias 24; Boas Notícias; Canal Superior; Central Notícias; Cyberjornal; Dinheiro Vivo; E-Global – Notícias em Português; Faktual; Impala; Infocul.pt; InfoDigital; iPress Journal; iPressGlobal; Jornal 123; Jornal das Autarquias; Jornal Tornado Online; Jornal Vidas Lá Fora; Jornalíssimo; MAGG; Notícias ao Minuto; Notícias Online; O Corvo; Observador; OlharesdeLisboa.pt; PT Jornal; Sapo; TV Europa; TVNelas.com; VDigital; ZAP.aeiou.

Agências de notícias

Lusa.

Apêndice 14 – Meios de comunicação social especializados em cultura, arte, viagens, turismo e/ou *lifestyle* portugueses

Imprensa – Jornais

Artes e Ideias; As Artes Entre as Letras; JL – Jornal de Letras.

Imprensa – Revistas

Agenda Mais; Ambitur; Anuário do Património; Biosofia; Descla; Destinos; Epicur; Essencial Lisboa; Evasões; Follow Me; Food and Travel Portugal; Gerador; GoldenBook; i Like This; Lisboa - Revista Municipal; Portugal 360° Travel; Tempo Livre; Ticketline Magazine; Time Out Lisboa; Turisver; Umbigo; UP Magazine; Viagens & Resorts; Viajar – Aviação Comercial e Turismo; Villas & Golfe; Volta ao Mundo.

Rádio

Antena 2.

Websites

A Próxima Viagem; Artes & Contextos; Espalha-Factos; Jornal de Ciências, Artes e Desportos; Jornal Dínamo; Lifecooler; Nit New in Town; Portugalis; Travel &Taste; Welcome Media; Wonder Go Travel.

Outros meios de comunicação especializados em outras áreas, mas com secções de cultura, arte, viagens, turismo e/ou *lifestyle*

Imprensa – Jornais

Ensino Magazine; Shopping Spirit News.

Imprensa – Revistas

A Maria Vaidosa; ACP; Activa; Blimunda; Caras; Crescer; Cristina; Eles & Elas; Estrelas e Ouriços; Event Point; Executiva; Forever Young; Forum Estudante; GQ Portugal; Happy Woman; HappyKids; Impulso Positivo; In the Moment; Kéramica; Lifestyle & Business Frontline; Lux; Lux Woman; Lx4kids; Magnética Magazine; Mais Educativa; Mais Superior; Maria; Máxima; Pais – Educar, Cuidar, Brincar; Pais & Filhos; Passear; Publituris; Saber Viver; Solidar; Tv 7 Dias; Vogue; W Magazine.

Televisão

SIC Mulher.

Websites

Delas; Educare; Flash!; Inside Jornal - O jornal À Tua Medida!; Lusk; Mood; Saldo Positivo; Shifter; Sudoeste Portugal.

Apêndice 15 – Blogues portuguesas de viagens e *lifestyle*

Blogues de viagens

Alma de Viajante; De Pés a Lés ACCM; Gang do Pé Preto; Life With Alice; Nunca Paras Quieta; Onde andam os Duarte?; Sofia Dias; Viajar entre Viagens.

Blogues de *lifestyle*

A Pipoca Mais Doce; Bons Rapazes; Jessy James.

Outros blogues com secções de viagens e/ou *lifestyle*

A Vida Toda; Aos Pares; As Dicas da Bá; Casal Mistério; Cocó na Fralda; Coquette à Portuguesa; Dias de uma princesa; Homes in Colour; Júlia, de bem com a vida; Malomil; Mundo de Sofia; Pieces of Me; Poupadinhos e com Vales; Style it Up; Suvelle Cuisine.

Apêndice 16 – Eixos estratégicos, mensagens, públicos e objetivos correspondentes a cada página do *website* reestruturado do MNAz

Páginas	O Museu					
	Missão e visão	História do MNAz	História do azulejo	Estrutura	A equipa	Prémios
Eixos estratégicos	Um <i>website</i> com História		Um <i>website</i> com História Azulejos 2.0	Um <i>website</i> com História	Um <i>website</i> com História Azulejos 2.0	Um <i>website</i> com História Azulejos 2.0
Mensagens	O MNAz protege o património azulejar.	A História do MNAz e a do seu acervo estão relacionadas com a História de Portugal.	O MNAz é um museu com um acervo diferenciador. O acervo do MNAz representa uma arte tradicional portuguesa e percorre seis séculos de História. A História do MNAz e a do seu acervo estão relacionadas com a História de Portugal. O <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa.	O MNAz protege o património azulejar.	O MNAz protege o património azulejar. O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.	O MNAz é um museu com um acervo diferenciador. O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.
Públicos e objetivos	<u>Visitantes</u> Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020. <u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.			<u>Funcionários</u> Envolver 80% dos funcionários nos conteúdos do <i>website</i> , até ao final de 2020. <u>Visitantes</u> Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020. <u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.		<u>Visitantes</u> Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020. <u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.

Continuação do Apêndice 16

Páginas	Visitar						
	Horários e bilheteira	Como chegar	Agenda	Exposição permanente	Visita virtual	Os artistas	Exposições temporárias
Eixos estratégicos	Azulejos 2.0			Um <i>website</i> com História Azulejos 2.0			Azulejos 2.0
Mensagens	<p>O MNAz acompanha as evoluções tecnológicas.</p> <p>O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.</p>	<p>O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.</p> <p>O <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa.</p>	<p>O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.</p>	<p>O MNAz é um museu com um acervo diferenciador.</p> <p>O acervo do MNAz representa uma arte tradicional portuguesa e percorre seis séculos de História.</p> <p>O MNAz protege o património azulejar.</p> <p>O MNAz nunca fecha.</p>	<p>O MNAz é um museu com um acervo diferenciador.</p> <p>O acervo do MNAz representa uma arte tradicional portuguesa e percorre seis séculos de História.</p> <p>A História do MNAz e a do seu acervo estão relacionadas com a História de Portugal.</p> <p>O MNAz acompanha as evoluções tecnológicas.</p> <p>O <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa.</p> <p>O MNAz nunca fecha.</p>	<p>O MNAz é um museu com um acervo diferenciador.</p> <p>O acervo do MNAz representa uma arte tradicional portuguesa e percorre seis séculos de História.</p> <p>O MNAz nunca fecha.</p>	<p>O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.</p>

Páginas	Visitar						
	Horários e bilheteira	Como chegar	Agenda	Exposição permanente	Visita virtual	Os artistas	Exposições temporárias
Públicos e objetivos	<p><u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020.</p>	<p><u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020. Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Meios de comunicação social</u> Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos meios de comunicação social generalistas durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 30% dos meios de comunicação social especializados durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos blogues durante o ano de 2020.</p>	<p><u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020. Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.</p>	<p><u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020. Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.</p>	<p><u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020.</p>	<p><u>Os artistas</u></p>	<p><u>Funcionários</u> Envolver 80% dos funcionários nos conteúdos do <i>website</i>, até ao final de 2020.</p> <p><u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020. Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Meios de comunicação social</u> Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos meios de comunicação social generalistas durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 30% dos meios de comunicação social especializados durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos blogues durante o ano de 2020.</p>

Continuação do Apêndice 16

Páginas	Visitar						
	Horários e bilheteira	Como chegar	Agenda	Exposição permanente	Visita virtual	Os artistas	Exposições temporárias
Públicos e objetivos			<p><u>Amigos do MNAz</u> Informar 50% dos membros dos Amigos do MNAz sobre as atividades do Museu, durante o ano de 2020. Obter referências a pelo menos 20% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz durante o ano de 2020.</p> <p><u>Ministério da Cultura e DGPC</u> Obter referências a pelo menos 50% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação da DGPC durante o ano de 2020.</p>				<p><u>Amigos do MNAz</u> Informar 50% dos membros dos Amigos do MNAz sobre as atividades do Museu, durante o ano de 2020. Obter referências a pelo menos 20% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz durante o ano de 2020.</p> <p><u>Ministério da Cultura e DGPC</u> Obter referências a pelo menos 50% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação da DGPC durante o ano de 2020.</p>
Páginas	Coleções						
	As coleções		Investigação	Conservação e restauro	Biblioteca	Publicações	
Eixos estratégicos	Um <i>website</i> com História Azulejos 2.0		Um <i>website</i> com História	Um <i>website</i> com História Azulejos 2.0		Azulejos 2.0	
Mensagens	O MNAz é um museu com um acervo diferenciador. O acervo do MNAz representa uma arte tradicional portuguesa e percorre seis séculos de História. O MNAz nunca fecha.		O MNAz protege o património azulejar.	O MNAz protege o património azulejar. O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.	O MNAz protege o património azulejar. O MNAz nunca fecha.	O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu. O MNAz nunca fecha.	
Públicos e objetivos	<u>Funcionários</u> Envolver 80% dos funcionários nos conteúdos do <i>website</i> , até ao final de 2020.		<u>Visitantes</u> Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.			<u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020.	

Continuação do Apêndice 16

Páginas	Coleções				
	As coleções	Investigação	Conservação e restauro	Biblioteca	Publicações
Públicos e objetivos	<u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020.	<u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.			
Páginas	Serviços				
Eixos estratégicos	Serviço Educativo Um <i>website</i> com História Azulejos 2.0	Loja	Restaurante	Cedência de espaços Azulejos 2.0	
Mensagens	O MNAz é um museu com um acervo diferenciador. O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.	O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu. O MNAz nunca fecha.	O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.	O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.	
Públicos e objetivos	<u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020. Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020. <u>Meios de comunicação social</u> Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos meios de comunicação social generalistas durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 30% dos meios de comunicação social especializados durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos blogues durante o ano de 2020. <u>Amigos do MNAz</u> Informar 50% dos membros dos Amigos do MNAz sobre as atividades do Museu, durante o ano de 2020. Obter referências a pelo menos 20% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz durante o ano de 2020. <u>Ministério da Cultura e DGPC</u> Obter referências a pelo menos 50% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação da DGPC durante o ano de 2020.	<u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020.		<u>Visitantes</u> Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020. <u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.	

Continuação do Apêndice 16

Páginas	Apoiar		
	Mecenas	Amigos do MNAz	Voluntários
Eixos estratégicos	Um <i>website</i> com História Azulejos 2.0	Azulejos 2.0	
Mensagens	O MNAz protege o património azulejar. O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.	O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.	
Públicos e objetivos	<p><u>Visitantes</u> Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020. Promover o diálogo de proximidade com pelo menos um dos mecenas do MNAz, durante o ano de 2020.</p>	<p><u>Visitantes</u> Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Amigos do MNAz</u> Envolver pelo menos 6% dos Amigos do MNAz no <i>website</i> com a criação de conteúdos durante o ano de 2020.</p>	<p><u>Visitantes</u> Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.</p>
Páginas	Imprensa		
Eixos estratégicos	Um <i>website</i> com História Azulejos 2.0		
Mensagens	<p>O MNAz é um museu com um acervo diferenciador.</p> <p>O acervo do MNAz representa uma arte tradicional portuguesa e percorre seis séculos de História.</p> <p>O MNAz protege o património azulejar.</p> <p>O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.</p>		
Públicos e objetivos	<p><u>Meios de comunicação social</u> Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos meios de comunicação social generalistas durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 30% dos meios de comunicação social especializados durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos blogues durante o ano de 2020. Promover um diálogo de proximidade com pelo menos 10% dos meios de comunicação social durante o ano de 2020.</p>		

Continuação do Apêndice 16

Páginas	Notícias		
	As nossas notícias	O MNAz é notícia	O azulejo é notícia
Eixos estratégicos	Azulejos 2.0		
Mensagens	O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.		
Públicos e objetivos	<p><u>Funcionários</u> Informar 90% dos funcionários sobre as mudanças organizacionais do MNAz, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020. Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Meios de comunicação social</u> Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos meios de comunicação social generalistas durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 30% dos meios de comunicação social especializados durante o ano de 2020. Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos blogues durante o ano de 2020.</p> <p><u>Amigos do MNAz</u> Informar 50% dos membros dos Amigos do MNAz sobre as atividades do Museu, durante o ano de 2020. Obter referências a pelo menos 20% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz durante o ano de 2020.</p> <p><u>Ministério da Cultura e DGPC</u> Obter referências a pelo menos 50% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação da DGPC durante o ano de 2020.</p>	<p><u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020. Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.</p> <p><u>Amigos do MNAz</u> Informar 50% dos membros dos Amigos do MNAz sobre as atividades do Museu, durante o ano de 2020. Obter referências a pelo menos 20% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz durante o ano de 2020.</p> <p><u>Ministério da Cultura e DGPC</u> Obter referências a pelo menos 50% das atividades do MNAz em pelo menos um dos suportes de comunicação da DGPC durante o ano de 2020.</p>	<p><u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020.</p>

Continuação do Apêndice 16

Páginas	O seu MNAz	
Eixos estratégicos	Azulejos 2.0	
Mensagens	O MNAz dá importância à opinião dos seus visitantes. O <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa.	
Públicos e objetivos	<u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020. Envolver no diálogo com o Museu 5% dos visitantes portugueses, durante o ano de 2020.	
Páginas	Recursos online	
	Glossário	Ligações
Eixos estratégicos	Um <i>website</i> com História	Um <i>website</i> com História Azulejos 2.0
Mensagens	O MNAz protege o património azulejar.	O MNAz protege o património azulejar. O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.
Públicos e objetivos	<u>Visitantes</u> Informar 30% dos visitantes portugueses sobre informação relevante acerca do Museu e das suas iniciativas, durante o ano de 2020. <u>Mecenas</u> Informar dois terços dos mecenas sobre informação relevante acerca da vida e das atividades do Museu, durante o ano de 2020.	<u>Visitantes</u> Aumentar o número de visitantes do <i>website</i> em 10% até 2020.
Páginas	Avalie o nosso <i>website</i>	
Eixos estratégicos	Azulejos 2.0	
Mensagens	O MNAz dá importância à opinião dos seus visitantes.	
Públicos e objetivos	<u>Visitantes</u> Envolver no diálogo com o Museu 5% dos visitantes portugueses, durante o ano de 2020.	

Apêndice 17 – Proposta de informação a ser incluída na cronologia da página “História do Azulejo”.

Fonte: Adaptado de Museu Nacional do Azulejo (s.d.q)²¹⁰.

Época	Dados históricos	Corrente estética	Técnicas
Século VIII	711-716: Conquista da Península Ibérica pelos muçulmanos.	Azulejaria hispano-mourisca	Alicatado Corda seca
Século XIII-XIV	Primeiras aplicações de azulejo decorativo na Andaluzia. Produção de azulejo em Sevilha, Valência, Málaga e Toledo.		
Século XV	Surgimento do azulejo em Portugal, com encomendas de placas cerâmicas a oficinas da Península Ibérica. 1948: D. Manuel I contacta diretamente com a azulejaria de Sevilha.		
Século XVI	Decoração do Palácio da Vila de Sintra. A azulejaria de Sevilha é amplamente utilizada em Portugal. Início da produção de azulejos em Portugal. Vinda de ceramistas e oleiros da Flandres para a Península Ibérica. 1563: Concílio de Trento – Reforma da Igreja Católica.	<p>Maior liberdade formal: elementos góticos e naturalistas e sugestões arquitetónicas</p> <p>Renascimento Italiano – grotescos</p> <p>Azulejaria Italo-flamenga</p> <p>Abandono da herança mourisca Maneirismo</p> <p>Início da padronagem de tapete</p> <p>Painéis com temáticas religiosas</p>	<p>Aresta ou cuenca</p> <p>Esgrafitado</p> <p>Relevo</p> <p>Majólica</p>

²¹⁰ Museu Nacional do Azulejo (s.d.q) Cronologia do Azulejo. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/Data/Documents/Cronologia%20do%20Azulejo%20em%20Portugal.pdf>> [Consult. 20 de julho 2018].

Continuação do Apêndice 17

Época	Dados históricos	Corrente estética	Técnicas
Século XVII	<p>Aumento da produção nacional: Lisboa como maior centro cerâmico do país.</p> <p>1668: Fim da Guerra da Restauração leva ao restabelecimento de relações políticas e comerciais com Espanha, França e Países Baixos e à recuperação económica e financeira do país. Como consequência, assiste-se à construção e renovação artística de palácios pertencentes à nobreza.</p> <p>Importação de azulejos holandeses.</p>	<p>Influência oriental</p> <p>Frontais de altar</p> <p>Azulejos de padronagem</p> <p>Azulejos enxaquetados</p> <p>Azulejaria como crítica social: representações caricaturais e irónicas</p> <p>Temáticas profanas assentes na mitologia clássica</p> <p>Cenas de costume</p> <p>Albarradas</p> <p>Azulejos de «figura avulsa»</p> <p>Barroco</p>	<p>Policromia, seguida da dominância do azul e branco, devido à influência da porcelana chinesa</p>
Século XVIII	<p>Pintura de azulejo confinada a mestres pintores, com formação erudita, o que aumenta a qualidade de execução. Azulejaria de autor: Gabriel del Barco. Ciclo dos Mestres: António Pereira; Manuel dos Santos; António de Oliveira Bernardes; Policarpo de Oliveira Bernardes; mestre P.M.P..</p> <p>c. 1725: Grande produção joanina, com as características de sumptuosidade, extroversão e teatralidade da corte de D. João V.</p> <p>1755: Terramoto exige a reconstrução de Lisboa e dá origem a uma crise económica.</p> <p>1767: Fabrico de azulejos em série – Fábrica do Rato.</p>	<p>Aprendizagem das regras de representação em perspectiva: espaço desmaterializado e ilusionismo</p> <p>Azulejaria figurativa</p> <p>Simplificação das partes historiadas</p> <p>Celebração decorativa de enquadramentos (cabeceiras recortadas)</p> <p>Recorrência a elementos decorativos como serafins, sanefas, franjas e pilastras</p> <p>Aparecimento das «figuras de convite»</p> <p>Inclusão progressiva dos elementos rococó</p> <p>Azulejaria pombalina</p> <p>Simplificação da ornamentação</p> <p>Ornatos flamejantes</p> <p>Neoclassicismo</p>	<p>Predominância do azul e branco</p> <p>Aproveitamento das potencialidades pictóricas do azul-cobalto, o que permite a obtenção de tons esbatidos e carregados para sugestão de volume</p> <p>Pictórico – gradações expressivas de azul, dramatismo e intensidade de cor</p> <p>Pinceladas aguadas e menos densas</p> <p>Utilização do amarelo que sugere o ouro de trajes e panejamentos da talha dourada</p> <p>Recuperação total da paleta de cores</p> <p>Combinação de técnicas industriais e artesanais</p> <p>Estampilhagem</p>
Século XIX	<p>Utilização de azulejos nas fachadas.</p> <p>Criação de novas fábricas em Lisboa, Porto e Aveiro, responsáveis pela produção intensiva do azulejo.</p>	<p>Romantismo e revivalismo</p>	<p>Estampagem mecânica</p> <p>Alto-relevo</p>

Continuação do Apêndice 17

Época	Dados históricos	Corrente estética	Técnicas
Século XX	Prática de revestimento parietal com azulejos industriais, em edifícios públicos: estações de caminhos-de-ferro, mercados, lojas, habitações. Novas propostas estéticas: azulejo integrado em projetos de arquitetura e de urbanismo modernos. Anos 50: decoração do metropolitano de Lisboa.	Historicismo e Nacionalismo: cunho folclorizante Naturalismo Arte Nova Art Déco	Prensagem mecânica (meio-relevo)

Apêndice 18 – Eixos estratégicos, mensagens, públicos e objetivos correspondentes à ação “Lanche de apresentação do *website* com os funcionários do MNAz”

Eixos estratégicos	Azulejos 2.0
Mensagens	O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.
Públicos e objetivos	<u>Funcionários</u> Informar 90% dos funcionários sobre o lançamento do novo <i>website</i> do MNAz e as suas funcionalidades, até janeiro de 2019. Envolver 80% dos funcionários nos conteúdos do <i>website</i> , até ao final de 2020.

Apêndice 19 – Eixos estratégicos, mensagens, públicos e objetivos correspondentes à ação “Lançamento oficial do *website*”

Eixos estratégicos	Azulejos 2.0
Mensagens	<p>O MNAz dá importância à opinião dos seus visitantes.</p> <p>O MNAz acompanha as evoluções tecnológicas.</p> <p>O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.</p> <p>O <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa.</p> <p>O MNAz nunca fecha.</p>
Públicos e objetivos	<p><u>Meios de comunicação social</u></p> <p>Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos meios de comunicação social generalistas durante o ano de 2020.</p> <p>Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 30% dos meios de comunicação social especializados durante o ano de 2020.</p> <p><u>Ministério da Cultura e DGPC</u></p> <p>Obter referências sobre o lançamento do novo <i>website</i> do MNAz e as suas funcionalidades em pelo menos um dos suportes de comunicação do Ministério da Cultura e outro da DGPC, no prazo de três meses após a ocorrência.</p>

Apêndice 20 – Eixos estratégicos, mensagens, públicos e objetivos correspondentes à ação “Visita dos meios de comunicação social”

Eixos estratégicos	Azulejos 2.0
Mensagens	<p>O MNAz dá importância à opinião dos seus visitantes.</p> <p>O MNAz acompanha as evoluções tecnológicas.</p> <p>O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.</p> <p>O <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa.</p>
Públicos e objetivos	<p><u>Meios de comunicação social</u></p> <p>Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos meios de comunicação social generalistas durante o ano de 2020.</p> <p>Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 30% dos meios de comunicação social especializados durante o ano de 2020.</p> <p>Promover um diálogo de proximidade com pelo menos 10% dos meios de comunicação social durante o ano de 2020.</p>

Apêndice 21 – Eixos estratégicos, mensagens, públicos e objetivos correspondentes à ação “Visita orientada para os Amigos do MNAz”

Eixos estratégicos	Azulejos 2.0
Mensagens	O MNAz dá importância à opinião dos seus visitantes. O MNAz acompanha as evoluções tecnológicas. O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu. O <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa.
Públicos e objetivos	<u>Amigos do MNAz</u> Obter referências sobre o lançamento do novo <i>website</i> do MNAz e as suas funcionalidades em pelo menos um dos suportes de comunicação dos Amigos do MNAz, no prazo de três meses após a ocorrência. Envolver pelo menos 6% dos Amigos do MNAz no <i>website</i> com a criação de conteúdos durante o ano de 2020.

Apêndice 22 – Eixos estratégicos, mensagens, públicos e objetivos correspondentes à ação “Atelier de azulejaria para bloggers”

Eixos estratégicos	Azulejos 2.0
Mensagens	<p>O MNAz dá importância à opinião dos seus visitantes.</p> <p>O MNAz acompanha as evoluções tecnológicas.</p> <p>O MNAz fornece informação atualizada sobre o Museu.</p> <p>O <i>website</i> do MNAz oferece uma experiência interativa.</p>
Públicos e objetivos	<p><u>Meios de comunicação social</u></p> <p>Obter referências às atividades do MNAz em pelo menos 25% dos blogues durante o ano de 2020.</p> <p>Promover um diálogo de proximidade com pelo menos 10% dos meios de comunicação social durante o ano de 2020.</p>

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista a Constança Lima, responsável pela comunicação do Museu Nacional do Azulejo (Técnica Superior), a 24 de outubro de 2017 (versão digital)

Qual a posição da comunicação na estrutura organizacional do Museu Nacional do Azulejo?

Infelizmente, a comunicação do Museu não existe a nível institucional, digamos. Eu sou a responsável pela comunicação, mas sou, ao mesmo tempo, responsável pela loja do museu, pelos eventos e pela investigação sobretudo da azulejaria do século XVI. Portanto, a minha formação é em História. Quando vim aqui para o Museu do Azulejo comecei a trabalhar no serviço educativo – fazia visitas guiadas –, mas depois passei para a parte da investigação e, como a equipa do museu é muito pequena, acumulei com a comunicação, com a loja e com os eventos. Portanto, infelizmente, é uma necessidade que nós sentimos: que hoje em dia precisávamos de ter alguém que se dedicasse a tempo inteiro à comunicação. Porque, como eu disse, a minha formação é de História. Portanto, limito-me a fazer uma *newsletter* mensal, com a divulgação das notícias, dos acontecimentos do Museu. Quando temos assim algum acontecimento diferente, por exemplo a Noite dos Museus, o Dia Internacional dos Museus, às vezes algum concerto, algum colóquio, alguma comunicação, nessa altura faço uma *newsflash* específica sobre esse evento. Depois, temos a nossa página do *Facebook*, que também é alimentada por outro técnico do Museu, que é conservador do Museu e responsável pela investigação e que, quando tem assim um tempinho, vai ao *Facebook* atualizar a nossa página. Temos o *website* do Museu que é atualizado pelo serviço educativo do Museu e, muitas vezes, até são alguns dos estagiários ou dos voluntários, que estão cá a ajudar-nos, que também colaboram nessa tarefa. Porque, realmente, não temos ninguém só centrado nessa área.

É a única funcionária que está responsável pela comunicação?

Comunicação, em geral, sim. Faço os contactos – por exemplo, nós temos muitos contactos de jornais, de revistas, de televisões, de rádios. Contactam o Museu, querem vir cá. Sou sempre eu que faço essa ligação. Às vezes, pedem-nos fotografias ou textos – também sou eu que trato dessa parte.

Como comunicam para os *media*?

A *newsletter* mensal, a *newsflash*, os convites – quando temos inaugurações de exposições temporárias –, o *press release* de exposições temporárias são enviados por *e-mail* para a

comunicação social. Temos uma lista de contactos, de comunicação social, e enviamos por *e-mail* a informação.

No total, quantos funcionários trabalham no Museu?

Neste momento, sei dizer que são muito poucos. Temos a Diretora do Museu; depois, a nível de técnicos superiores, somos oito; e depois a nível de vigilância e guardaria são cerca de dez.

Portanto, mais ou menos umas vinte pessoas.

Sim, por volta disso. Muito deficitário.

E ações de comunicação interna: existem, não existem?

Temos jantares de Natal. Depois, por vezes, a Diretora do Museu convoca reuniões; faz, periodicamente, dependendo do assunto a tratar, reuniões mais específicas com a guardaria e a vigilância e outras reuniões sobre outros assuntos diferentes com os técnicos superiores. Quando há um assunto mais geral, convocam todos.

Em relação aos públicos para os quais comunicam, quais são os prioritários?

Nós temos um público fidelizado aqui no Museu, que é o público que vem aos nossos concertos, que vem aos nossos colóquios, aos cursos de azulejaria. Portanto, é o nosso público fiel, digamos, e interessado por assuntos sobre a azulejaria. Serão eles o nosso público-alvo, que, à partida, está disponível e predisposto a receber informação sobre a azulejaria. Depois temos também uma lista grande de contactos individuais que são feitos por pessoas que vêm aqui visitar o Museu e deixam o contacto: “olhe, eu gostaria de saber notícias aqui do Museu do Azulejo”. E essa lista tem vinda a crescer bastante.

Já me falou em comunicados de imprensa, mas que outras ferramentas utilizam para comunicar ou divulgar as ações do Museu?

São sobretudo essas que eu já referi. Há outra forma que utilizamos – o Ministério da Educação organiza, na Avenida 5 de Outubro, umas montras na Secretaria-Geral, que todos os meses disponibiliza para diferentes instituições divulgarem as suas atividades. Nós estamos presentes, todos os anos, nessa iniciativa e estamos sempre um mês. E achamos que é um bom local de divulgação, porque é uma zona de muita passagem e tem funcionado sobretudo com o público português. O nosso Museu é visitado, maioritariamente, por estrangeiros; cerca de 85% dos nossos

visitantes são estrangeiros. Portanto, nós achamos que se calhar é mais o público português que precisa de ser mais trabalhado. Apesar de que nós somos muito visitados por escolas; temos bastante público escolar. De qualquer forma, está a ver, mesmo com muito público escolar, a diferença que é de visitantes portugueses e estrangeiros.

Através dessas ferramentas, o que comunicam mais? Falou-me de exposições temporárias e de eventos como a Noite dos Museus.

A Noite dos Museus, exatamente; o Dia Internacional dos Museus; as Jornadas Europeias do Património, agora em setembro; a *Open House*, em que também participámos. São sobretudo esses dias diferentes, de programação diferente aberta à comunidade, em que temos, para além de visitas guiadas, *workshops*, debates, música – uma programação diversificada.

Relativamente a estes eventos, vi que tiveram agora a Noite de Fados [20 de outubro de 2017]. Que mais eventos diferentes costumam organizar?

O Museu tem um problema – não tem muito espaço. Portanto, o espaço que nós temos e que é possível utilizar para eventos é, sobretudo, aqui o Jardim de Inverno, mas que só pode ser usado durante o verão, porque é ao ar livre. Usamos [o Jardim de Inverno], muitas vezes, para fazer concertos. Mas, depois, também já temos feito coisas assim diferentes. Houve um ano em que o tema do Dia Internacional dos Museus tinha a ver com museus e desporto e tivemos aqui uma aula de badminton, por exemplo; já tivemos instrutores de capoeira. Depois, o espaço nobre que nós temos, por excelência, é aqui a igreja da Madre de Deus. Mas a igreja ainda está ao culto, ainda está a ser utilizada, portanto não podemos fazer aí qualquer evento. Têm de ser coisas que se adequem a um espaço religioso católico. Também tem de ser articulado com o Patriarcado de Lisboa, porque a igreja ainda pertence aqui à Paróquia de São Francisco. Não tem missa habitual, mas ainda fazem aqui casamentos, batizados, algumas cerimónias religiosas, por vezes. Portanto, usamos muito para atuação de coros de música sacra, de música clássica. Temos um piano, portanto, também, muitas vezes, temos concertos de piano. Coros, sobretudo, porque a igreja tem uma acústica excelente e somos procurados pelos coros, já que somos muito procurados por este tipo de concertos.

Depois fazem alguma avaliação destas ações?

Geralmente, não é feito assim por ação. Todos os anos, durante os meses de verão, a Direção-Geral do Património Cultural, que é a nossa tutela, organiza uns inquéritos ao público em geral, mas são aos visitantes normais do Museu – não é nestes dias de eventos especiais.

Em relação a estas atividades desenvolvidas pelo Museu, vi que têm ateliers, *peddy papers*. Como é que estas atividades funcionam? São apenas para as crianças, qualquer pessoa se pode inscrever?

Geralmente, temos essas atividades nos dias festivos, especiais, que já referi. Mas depois, no primeiro domingo de cada mês, existe a possibilidade de fazer o atelier de pintura de azulejo, que é aberto a toda a gente. Isto é tudo direcionado para famílias, uma vez que é ao domingo de manhã e é aberto a toda a gente – crianças a partir dos quatro anos. E temos também, no primeiro domingo do mês, uma visita guiada ao Museu, mas aí já para adultos.

Como é que funciona a exposição itinerante às escolas?

A exposição itinerante faz parte de um projeto que foi feito pelo Instituto Camões. É um conjunto de cartazes que fazem um bocadinho a evolução da história do azulejo em Portugal. Geralmente, como as escolas têm semanas dedicadas ao património ou semanas dedicadas à história de arte, solicitamos para integrar esse conjunto de cartazes.

Em que consistem as atividades desenvolvidas no Dia da Criança, no Natal, na Páscoa?

Estas atividades, geralmente, são ligadas à pintura do azulejo ou à modelação, porque nós estamos num museu ligados às artes do fogo. Mas depois, para diversificar um pouco, também temos tido alguns ateliers de origami; na altura do Natal, temos um de pintar enfeites de Natal para por na árvore de Natal. Mas é sobretudo à volta da exploração do azulejo.

Participam no *Artstor*, a biblioteca de imagens. Em que consiste esta participação?

Nós temos aqui na nossa biblioteca, que pode ser consultada pelo público em geral com marcação prévia. Na biblioteca, existe um computador que tem ligação [ao *Artstor*], que as pessoas podem utilizar e fazer as suas investigações.

E têm imagens do Museu no *Artstor*?

Boa pergunta. Eu penso que ele é utilizado sobretudo na pesquisa de gravuras, porque na maioria dos azulejos, sobretudo do século XVIII e alguns ainda do século XVII, os desenhos são reproduções de gravuras que existiam na época e que circulavam como modelo. Portanto, ele é usado sobretudo como ferramenta para procurar a fonte de inspiração que deu origem aos painéis de azulejos. Posso informar-me melhor, mas não sei se temos lá alguma coisa nossa.

Não estão presentes no *Google Art Project*?

Não. Estamos presentes no *Google Indoors*. No *Google Art*... Fomos contactados pela *Google* e dissemos que teríamos todo o interesse em participar, mas isto são projetos que nos ultrapassam um bocadinho, porque o Museu, como lhe disse, é tutelado pela Direção-Geral do Património Cultural. O Museu não tem autonomia para tomar certas decisões, para fazer esse tipo de parcerias. Temos sempre de pedir autorização à tutela e, por vezes, estas negociações ficam um bocadinho pendentes do que na Direção-Geral decidem e, às vezes, os assuntos ficam por lá um bocadinho em banho-maria, infelizmente.

O que diria que é mais urgente a nível da comunicação aqui no Museu?

O que eu diria que é mais urgente é reformular e atualizar o nosso *website*. Já tem muitos anos, está muito desatualizado, mesmo no próprio funcionamento do *website*. Muitas vezes há pessoas que nos telefonam: “vi no *website* que iam ter não sei o quê”, quando essa atividade já aconteceu há dois anos. E as pessoas clicam e aquilo aparece lá como se fosse agora. Realmente, o nosso *website* tem problemas e deveria ser mais acessível.

Uma última pergunta. Diria, então, que a comunicação do Museu é mais estratégica ou tática? Ou seja, vai mais pelas ações ou por uma estratégia delineada?

Mais pelas ações. Porque acho que uma das lacunas que nós reconhecemos que temos é que, muitas vezes, como isto é tudo feito pela prata da casa – um faz isto e outro faz aquilo –, às vezes só conseguimos divulgar as coisas já muito em cima do acontecimento. Se as coisas fossem feitas com mais tempo e com alguém que, realmente, se dedicasse mais a isso, acho que seria uma vantagem. Porque, muitas vezes, pecamos por isso – ser já muito em cima do acontecimento. Mas porque isto depois também tem muita coisa por trás. Por exemplo, às vezes, as atividades do serviço educativo, quando temos os dias festivos, não temos orçamento. Portanto, são pessoas que nos vêm cá fazer o favor de, gratuitamente, vir cá tocar ou representar ou o que quer que seja. E, às vezes, estamos até à última da hora a ter a confirmação se as pessoas vêm, se não vêm.

Portanto, também funciona muito a nível de parcerias. Por exemplo, relativamente à acessibilidade do Museu, foi possível devido ao mecenato.

Foi, exatamente. A Associação Salvador, o Millennium bcp.

A exposição que tiveram em parceria com a EPAL foi muito interessante. Foi no Museu da Água, certo?

Foi, exatamente. Foi uma parceria realmente diferente, porque foi o Museu que saiu. Fomos expor as nossas peças na Mãe d'Água, nas Amoreiras, e era uma coleção de azulejos em que a água era o tema. É um bocadinho o Museu sair e mostrar-se noutros espaços em que as pessoas não estão à espera. E resulta.

Saber dizer-me se essa iniciativa teve sucesso?

O *feedback* que tivemos da EPAL foi que sim, foi positivo.

Quer acrescentar alguma coisa? Um desafio?

Se nos puder ajudar com a sua tese, nós só temos é a agradecer. Porque, realmente, é uma área que nós achamos que poderia ser melhorada, sem dúvida. Em que pecamos, mas é por falta de meios.

Muitas vezes, acho que o maior problema é esse. Não é por falta de vontade, mas por falta de meios, de recursos, de orçamento.

O orçamento que não existe. Não temos nada, é complicado. Temos sempre de recorrer à tutela, depois é muita burocracia. Depois a Direção-Geral do Património Cultural tem vinte e três monumentos que gere, para além do próprio serviço em si. É uma estrutura muito grande, muito complexa, muito departamento, é complicado. A própria Direção-Geral tem uma divisão de documentação e de divulgação. Eles fazem a divulgação dos museus, mas, depois, é diferente a comunicação específica de cada um.

Anexo 2 – Autorização de gravação e utilização da informação da entrevista a Constança Lima

Autorização

Eu, CONSTANÇA MORGIA RAIO AZEVEDO LIMA, autorizo que a mestrande Inês Fernandes Camilo proceda à gravação de voz da minha entrevista no âmbito do trabalho final de projeto para o Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa. Declaro ainda que tomei conhecimento que a gravação e as informações obtidas através da referida entrevista serão apenas utilizadas para fins académicos.

Lisboa, 24 de Outubro de 2017

Constança - Azevedo Lima
(Assinatura)

Anexo 3 – Entrevista a João Monteiro, conservador do Museu Nacional do Azulejo (Técnico Superior), a 16 de maio de 2018 (versão digital)

Em primeiro lugar, gostaria que me falasse um pouco sobre a História do Museu.

O Museu foi fundado em 1965, pelo Engenheiro João Miguel dos Santos Simões, enquanto anexo do Museu Nacional de Arte Antiga. Como saberá, o Engenheiro Santos Simões foi o primeiro grande investigador da História da azulejaria portuguesa, era conservador do Museu de Arte Antiga e defendia que o azulejo era de tal forma importante para a cultura portuguesa que devia ter um museu próprio. E assim foi. Portanto, a partir de certa altura, as coleções de azulejaria do Museu Nacional de Arte Antiga transferiram-se aqui para o Museu Nacional do Azulejo e depois foi uma longa batalha até... – está documentado, por exemplo, no catálogo da exposição que o Museu dedicou no centenário do Engenheiro Santos Simões – até tornar o museu de facto um sítio visitável. O edifício tinha uma série de problemas e por aí fora. Em 1980, passou, então, ao estatuto de Museu Nacional, que se mantém até hoje. Portanto, deixou de ser um anexo do Museu de Arte Antiga para a azulejaria e passou a ser o Museu Nacional do Azulejo e assim se mantém.

Como é constituído o acervo?

O acervo é constituído maioritariamente por azulejos. Durante muitos anos e ainda antes desta casa vir a ser o Museu do Azulejo, depositaram-se aqui os azulejos que eram, por qualquer razão, retirados dos edifícios onde se encontravam. E, portanto, o Museu constituiu um acervo enorme de azulejaria, o qual continua a ser inventariado. Portanto, tínhamos um total de 300 mil azulejos guardados que era preciso inventariar. Durante muitos anos fez-se isso, depois houve períodos de interrupção e agora, de há uns anos a esta parte, há um arranque para tentar, de facto, inventariar tudo o que falta. Isto é um trabalho muito complexo, porque, imagine, por exemplo, um painel figurativo do século XVIII e, enfim, dependentemente da dimensão, mas imaginemos que de dimensão média; parte de um painel – a cabeça, o braço de uma figura – está aqui num caixote e o resto está noutro caixote. E nada disto estava identificado. Por outro lado, é um trabalho que requer um espaço físico grande para estender painéis e conseguir identificar, coisa que vamos fazendo à segunda-feira, quando o Museu está fechado ao público, fazemos aqui no espaço do claustro.

Que prémios ou distinções ganhou o MNAz?

Nós temos uma série de prémio da APOM; agora, de repente, não consigo especificar. Alguns estão afixados aí à entrada, mas também não está tudo. E depois há outros que não são diretamente para o Museu – são para os Amigos do Museu –, que é o Prémio Reynaldo dos Santos, que é

atribuído pela Federação dos Amigos dos Museus de Portugal. Isto é um prémio que existe já aqui há uns anos. A maioria dos museus tem uma associação de amigos – o nosso também tem – e as associações de amigos podem propor à Federação uma exposição do seu museu para ser, eventualmente, premiada. O Museu já ganhou mesmo o prémio da melhor exposição – a exposição “Um Gosto Português. Os Azulejos no Século XVII”, em 2012, se não estou em erro – e teve outras menções honrosas – assim de memória, não tenho tudo. E depois há prémios APOM, desde a loja, o *merchandising*, uma série deles. Depois há os principais prémios, os mais importantes na área da azulejaria, que vão ser agora atribuídos no dia 24 de maio – os prémios SOS Azulejo, que já terá ouvido falar e que vão no seu 11º ano. Só que o Museu é parceiro do projeto SOS Azulejo. A Direção-Geral do Património Cultural – o museu é um serviço dependente – é parceiro e o Museu é o representante da DGPC junto do SOS Azulejo. Ou seja, nós não nos podemos candidatar. Portanto, acabam por ser os prémios, em termos de azulejo, que têm mais projeção junto do público, creio eu, mas no qual nós nunca aparecemos, porque o Museu tem assento no júri e, portanto, não pode concorrer.

Quantos funcionários é que trabalham aqui?

Nós somos muito poucos. Somos vinte e poucos, atualmente, incluindo a vigilância. Ou seja, nós técnicos superiores somos oito, mais a diretora. Portanto, nove. Depois, temos alguns técnicos auxiliares, incluindo o pessoal administrativo, e o resto são os vigilantes, que são poucos, são uma dúzia deles.

E a nível de estagiários e voluntários? Mais ou menos quantos são?

Não tenho um número agora. É um número flutuante, não é?

A nível da estrutura orgânica do Museu, como é organizada?

O Museu está dividido em departamentos. Agora, isto é uma organização ideal; depois não existe o número de funcionários para preencher os respetivos departamentos. Ou seja, por uma facilidade de organização, cada um dos técnicos superiores tem um departamento.

Onde se insere a comunicação nesta estrutura? Por exemplo, a quem é que a comunicação reporta a sua atividade?

A responsável é a minha colega Constança, com quem já falou, mas pronto não tem só essa responsabilidade. Aliás, a responsabilidade principal dela é a loja, é a administração da loja. Portanto, é um bocadinho a mesma ideia. No meu caso, eu sou responsável pela investigação e

exposições; a Constança é a comunicação; depois há outro colega que é o inventário; e por aí fora. Não quer dizer que depois cada um de nós não acabe por fazer coisas que, em teoria, pertencem a outro departamento. Eu, por exemplo, tenho uma das atividades da comunicação que é o *Facebook*; e o *Twitter* também, mas o *Twitter* tem pouca projeção. Ou seja, eu sou o administrador do *Facebook*.

A um título mais pessoal, de que modo considera a comunicação relevante para o Museu?

A comunicação é relevante, mas não é uma estrutura profissional de comunicação, que seria importante que pudesse existir.

Para si, qual é o público que é mais urgente estabelecer elos com o museu?

O público da nossa comunicação é essencialmente o público português, porque também a comunicação reporta um pouco ao que acontece não ao Museu enquanto coleção permanente, mas aos eventos do dia-a-dia. Agora estamos numa semana em que é importante falar nessas coisas, na sexta-feira é o Dia Internacional dos Museus e no sábado à noite é a Noite dos Museus. Portanto, é esse tipo de comunicação que é alvo de difusão junto do público. Que é essencialmente o público português, que o público estrangeiro vem aqui naturalmente e não é desses eventos que vem à procura. E daí o *Facebook* é dirigido, apesar de ter muita gente de outros países – percebe-se que deve ser o visitante que vem cá, gosta do Museu e pronto e entra na página do *Facebook*, depois não sabemos quanto tempo lá está, mas acho que as pessoas vão ficando. O nosso *Facebook* agora tem 17 mil e muitos gostos e existe desde 2011. Portanto, está sempre em crescimento e vai-se sempre consolidando. Agora, a comunicação é sobretudo... A Constança deve ter falado, há uma *newsletter* mensal, com os eventos que vão ter lugar no mês seguinte e depois, quando há exposições, há o envio dos *press releases* para a comunicação social – esse tipo de coisas assim, os contactos. Agora, seria interessante, de facto, haver uma máquina que tratasse disto. É um assunto muito relevante.

Que mensagem gostaria de transmitir a este público português?

Uma mensagem global. As mensagens que nós trabalhamos são as mensagens quotidianas, dos eventos. Depois há uma mensagem global pela qual nós trabalhamos diariamente, que é a ideia de que o azulejo é uma arte muito importante para Portugal, que é uma arte mesmo identitária de Portugal e dos portugueses. Provavelmente, é uma ideia que, mesmo sem ser expressa assim, é mais facilmente intuída pelos estrangeiros. Ouviu na semana passada, estive cá naquele evento do Estudo dos Públicos, o que disse o Doutor Fernando Nogueira, que é uma coisa que nós todos

partilhamos – o Museu do Azulejo é um museu diferente, porque trata de uma arte que existe noutros países, mas não tem a mesma expressão que tem no nosso. Nós não podemos pensar no Museu só por si. Portanto, o Museu tem como missão também chamar a atenção para um património que está em si. E ele sim, na sua quantidade, na sua diversidade, na sua expansão territorial e no uso interrompido ao longo dos últimos séculos, é o único a nível mundial. É essa a mensagem que nós tentamos passar para as pessoas.

Acaba por ser também a função social do Museu.

É a função social do Museu. O Museu não pode ser pensado só como um local para receber públicos e para entreter o público. Pode haver um bocadinho quase essa tentação de ser mais um polo de atração turística, mas o Museu é muito mais do que isso.

Quais são os pontos fortes do Museu?

O primeiro é exatamente esse, é ter uma coleção única a nível mundial. Lembro-me, quando eu fiz um daqueles cursos que havia no INA, quando eu falava da instalação do Museu era uma força, mas era também negativo, ou seja, uma fraqueza. Portanto, estar instalado aqui neste local fantástico como é o Convento da Madre de Deus, com a igreja, que certamente conhece, que só por si é um polo de atração de pessoas, é uma grande força. Depois, havia toda uma série de problemas inerentes ao facto de Xabregas não ser exatamente o centro de Lisboa, aos problemas estruturais que tem um edifício com 500 anos, etc. etc.. Portanto, era, em simultâneo, uma força e uma fraqueza. Mas, de qualquer forma, neste caso, a força vence com certeza. Não é uma força total, mas vence.

E que outros pontos fracos vê aqui no Museu?

Esse é um deles, mas que agora também não quereríamos mudar daqui por razão nenhuma. E creio que está a ser ultrapassado. O Museu hoje está com perto de mil visitantes por dia, sendo que ao fim-de-semana são 1.500. E as pessoas vêm aqui a Xabregas à procura do Museu. Não há nada à volta, por enquanto. Percebe-se que há grandes planos aqui para a zona oriental de Lisboa, mas não há nada à volta que puxe aqui as pessoas. Portanto, vêm porque existe aqui o Museu. A maioria do nosso público vem por si; não vem em autocarros, em excursões, vem por si.

Aqui também têm uma boa rede de transportes; passam aqui vários autocarros.

Sim, passam, mas não tem o metropolitano. Não é má, mas poderia ser melhor.

Qual é o orçamento do Museu para 2018? Não tem noção.

Mas é muito baixo. Nos últimos anos não tem mesmo havido orçamento. O Museu é um serviço dependente da Direção-Geral do Património Cultural, portanto os orçamentos vêm de cima. Ou seja, há aqui duas coisas que são distintas. Uma coisa é o funcionamento do Museu – o vencimento dos funcionários, a conta da água, a conta da luz. Isso não é contabilizado no orçamento. Depois há o orçamento para as atividades. Esse sim é muito aquém do necessário, para não dizer que é inexistente.

Passando para a comunicação digital em especial, em que ano surgiu o *website* do Museu?

Boa pergunta, não lhe sei dizer. Mas já tem uns anos e já precisava de ser reformulado.

Tem noção de quantas visitas o *website* tem?

Não sei, mas haverá números, com certeza.

Passando para as redes sociais, o Museu está presente apenas no *Facebook* e no *Twitter*?

Sim.

E como é gerida a comunicação nestas redes? Existe alguma estratégia?

É um pouco como a comunicação em si, ou seja, não é feita por profissionais e é feito por pessoas – neste caso sou eu próprio que faço a administração – para quem isso é uma atividade subsidiária. Portanto, não é com certeza a minha atividade principal alimentar o *Facebook*. Mas a estratégia passa por dar conhecimento, com a devida antecedência, e, por vezes, repetindo a notícia dos principais eventos, tentando sempre juntar uma imagem apelativa – isso no *Facebook* é fundamental. Imaginemos, nós todos o primeiro domingo de cada mês temos uma visita guiada e um atelier – isso é sempre publicitado no *Facebook* com uma imagem muito bonita da igreja. As pessoas primeiro são atraídas pela imagem e só depois é que leem o texto. É uma estratégia que tem dado resultado. Depois há uma preocupação de partilha com outras páginas de *Facebook* ligadas ao azulejo, ao património, às artes em geral; também na esperança que partilhem os nossos eventos, o que de facto acontece. Desde a Rede em Estudos de Azulejaria, que funciona na Faculdade de Letras, ao SOS Azulejo, às Rotas do Azulejo no Alentejo, Cerâmica Modernista em Portugal. Portanto, há uma série de páginas, que estão nos nossos favoritos, que habitualmente partilhamos e eles fazem o mesmo. Não é nenhum pacto escrito, mas acontece. Temos interesses comuns.

Existe alguma estratégia no sentido de criar um diálogo com o público nas redes sociais?

Não, diálogo não. No estilo de termos comentários, respostas? Não, quer dizer, isso acontece naturalmente, mas não obedece a uma estratégia.

Acha que seria importante criar formas de incentivar essa participação?

Não lhe sei dizer, teria de pensar no assunto. Como digo, eu sou administrador da página, mas sou um amador. Ou seja, eu não tenho uma página pessoal de *Facebook*. Portanto, sou mesmo um amador. Posso dizer que não tem corrido mal, porque já vai a caminho dos sete anos, a página, e vai sempre em crescendo. Enfim, mas alguém mais versado em *Facebook* poderia administrar de maneira diferente. Mesmo assim, eu sou a pessoa [no Museu] que terá mais apetência para perceber esse instrumento de divulgação.

Relativamente à aplicação que têm para *smartphones* e *tablets* com áudio e vídeo para visitantes com incapacidade visual e auditiva, que retorno têm tido?

Em números?

Sim. Ou é positivo?

O retorno é positivo e eu creio que é muito descarregada, mas não tenho os números também. Agora nós até estamos a fazer uma divulgação maior a nível do *Facebook* para as pessoas já terem a aplicação descarregada antes de chegarem aqui, porque aqui a velocidade da Internet não é desejável e às vezes há alguns constrangimentos.

Tencionam desenvolver novas aplicações de apoio à visita ao museu? Ou isso agora é uma questão que não se coloca?

Se se coloca, não sei dizer.

Na comunicação digital, como é avaliado o impacto na projeção do Museu. Ou não é avaliado?

Não é de todo avaliado. Percebe-se que há retorno, porque sabemos o número de pessoas que visualizaram o *post*, o número de seguidores e isso tudo; as partilhas, esse tipo de avaliação. De resto, não.

Pensando agora no futuro, que oportunidades prevê para o Museu? Por exemplo, o turismo tem crescido muito em Lisboa.

Isso sim, é exatamente o que eu ia falar. A principal oportunidade é o aumento do público, que está diretamente relacionado, estamos em crer, com o aumento do turismo em Lisboa. Agora, os turistas também não adivinharam que existe o Museu Nacional do Azulejo. Nos últimos trinta anos, provavelmente, houve um grande trabalho das sucessivas direções do Museu e das respetivas equipas para dar a conhecer o Museu e para o colocar no mapa. Hoje, creio que não há roteiro turístico sobre Lisboa que não fale do Museu do Azulejo. Nós somos frequentemente visitados por equipas jornalísticas estrangeiras, equipas de televisão, que vêm aqui filmar; estão em Lisboa e querem vir aqui. Portanto, aqui um trabalho continuado de projeção que agora está a dar os seus frutos. Nós de facto poderíamos passar ao lado deste *boom* de turismo em Lisboa; exatamente porque estamos aqui na periferia da cidade, um bocadinho entre a Baixa e a Expo. Portanto, a grande oportunidade é o aumento do número de visitantes, que, por sua vez, levanta problemas. Eu não diria também que essa oportunidade é a fraqueza, mas são novos desafios com os quais temos de lidar e com os meios que não têm crescido com o aumento do número de visitantes. Antes pelo contrário, têm diminuído. Agora, obviamente, é melhor ser muito visitado do que não ser.

De que modo pensa que a comunicação no Museu poderá evoluir?

Enquanto não houver uma estrutura virada e dedicada exclusivamente à comunicação, não creio que irá evoluir. Isto é um modelo de funcionamento que implica a comunicação e isso será para se manter, digo eu.

Neste sentido, o que falta melhorar na comunicação do Museu?

O que falta melhorar é exatamente isso. Uma coisa é a comunicação ser feita por técnicos superiores que têm boa vontade; outra coisa é ser feita por profissionais de comunicação. Dentro deste modelo, eu creio que está no melhor que se pode fazer.

Anexo 4 – Autorização de gravação e utilização da informação da entrevista a João Monteiro

Autorização

Eu, JOÃO FERREIRA MONTEIRO, autorizo que a mestranda Inês Fernandes Camilo proceda à gravação de voz da minha entrevista no âmbito do trabalho final de projeto para o Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa. Declaro ainda que tomei conhecimento que a gravação e as informações obtidas através da referida entrevista serão apenas utilizadas para fins académicos.

Lisboa, 16 de Maio de 2018

João Ferreira Monteiro
(Assinatura)

Anexo 5 – Concorrência direta do Museu Nacional do Azulejo

Museus Nacionais²¹¹

Casa dos Patudos (Alpiarça)

Museu de Aveiro (Aveiro)

Museu dos Biscainhos (Braga)

Casa-Museu S. Rafael (Caldas da Rainha)

Museu da Cerâmica (Caldas da Rainha)

Museu José Malhoa (Caldas da Rainha)

Museu do Hospital e das Caldas (Caldas da Rainha)

Museu Condes de Castro Guimarães (Cascais)

Museu Nacional Machado de Castro (Coimbra)

Museu Vista Alegre (Ílhavo)

Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves (Lisboa)

Casa-Museu Mestre João da Silva (Lisboa)

Casa-Museu Medeiros e Almeida (Lisboa)

Museu Calouste Gulbenkian (Lisboa)

Museu de Lisboa – Palácio Pimenta (Lisboa)

Museu da Farmácia (Lisboa)

Museu do Centro Científico e Cultural de Macau (Lisboa)

Museu-Escola de Artes Decorativas Portuguesas/Fundação Ricardo Espírito Santo Silva (Lisboa)

Museu Nacional de Arqueologia (Lisboa)

Museu Nacional de Arte Antiga (Lisboa)

Museu Bordalo Pinheiro (Lisboa)

Museu Municipal de Loures (Loures)

Museu Municipal de Portalegre (Portalegre)

Museu Nacional Soares dos Reis (Porto)

Museu de Cerâmica de Sacavém (Sacavém)

Museu Nacional Grão Vasco (Viseu)

²¹¹ Museu Nacional do Azulejo (s.d.r) Museus nacionais. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/Recursos/ligacoes/ContentDetail.aspx?id=531>> [Consult. 21 de fevereiro 2018].

Museus Internacionais²¹²

Deutsches Historisches Museum (Berlim, Alemanha)
Kunstgewerbemuseum (Museu de Artes Decorativas) (Berlim, Alemanha)
Museum fur Angewandte Kunst (Colónia, Alemanha)
Deutsches Keramik-Museum - Hetjens-Museum (Dusseldorf, Alemanha)
Wurttembergisches Landesmuseum Stuttgart (Estugarda, Alemanha)
Museum fur Angewandte Kunst (Frankfurt am Main, Alemanha)
Museum fur Kunst und Gewerbe Hamburg (Hamburgo, Alemanha)
Deutsches Porzellanmuseum (Hohenberg, Alemanha)
Internationales Keramik-Museum (Weiden, Alemanha)
Musée du Cinquantenaire (Bruxelas, Bélgica)
Musée d' Ansembourg (Liège, Bélgica)
Bornholm Kunstmuseum (Gudhejm, Dinamarca)
Museu d'Arts Aplicades-Museu de Ceràmica (Barcelona, Espanha)
Museo de la Fundación Antonio Tapiés (Barcelona, Espanha)
Fundación Joan Miró (Barcelona, Espanha)
Museu Picasso (Barcelona, Espanha)
Museo de Bellas Artes de Castellón (Castellón, Espanha)
Museu de Ceràmica de l'Alcora (Castellón, Espanha)
Museo del Azulejo "Manolo Safont" (Castellón, Espanha)
Museo Arqueologico y Etnologico de Granada (Granada, Espanha)
Museo de Bellas Artes (Granada, Espanha)
Museo de Bellas Artes da Coruña (La Coruña, Espanha)
Instituto Valencia de Don Juan de Madrid (Madrid, Espanha)
Museo Arqueologico Nacional (Madrid, Espanha)
Museo Cerralbo (Madrid, Espanha)
Museo de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando (Madrid, Espanha)
Museo Municipal de Madrid (Madrid, Espanha)
Museo Nacional de Artes Decorativas (Madrid, Espanha)
Museo Nacional del Prado (Madrid, Espanha)
Museo San Telmo (San Sebastián, Espanha)
Museo de la Cerámica de Manises (Valencia, Espanha)

²¹² Museu Nacional do Azulejo (s.d.s) Museus internacionais. *Museu Nacional do Azulejo*. [Internet] Disponível em <<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/Recursos/ligacoes/ContentDetail.aspx?id=423>> [Consult. 21 de fevereiro 2018].

Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias “González Martí” (Valencia, Espanha)
Palais des Beaux-Arts de Lille (Lille, França)
Musée National Adrien-Dubouché (Limoges, França)
Musée d' Archéologie Méditerranéenne (Marselha, França)
Musée d' Histoire de Marseille (Marselha, França)
Musée de la Faience (Marselha, França)
La Maison de la Céramique (Mulhouse, França)
Musée de l' Institut du Monde Arabe (Paris, França)
Musée des Arts Décoratifs (Paris, França)
Musée d' Orsay (Paris, França)
Musée du Louvre (Paris, França)
Musée du Petit Palais (Paris, França)
Musée National d'Art Moderne - Centre Georges Pompidou (Paris, França)
Musée National des Arts Asiatiques - Guimet (Paris, França)
Musée de Cluny – Musée National du Moyen Âge (Paris, França)
Musée National Picasso (Paris, França)
Musée de La Piscine de Roubaix – Musée d'Art et d'Industrie André Diligent (Roubaix, França)
Musée de la Céramique (Rouen, França)
Musée de la Faience (Sarreguemines, França)
Musée des Techniques Faiencières (Sarreguemines, França)
Musée National de la Céramique (Sèvres, França)
Musée d' Art Moderne Lille Metropole (Villeneuve d'Ascq, França)
The Bowes Museum (Durham, Grã-Bretanha)
British Museum (Londres, Grã-Bretanha)
Victoria and Albert Museum (Londres, Grã-Bretanha)
Gladstone Pottery Museum (Stoke-on-Trent, Grã-Bretanha)
The Potteries Museum and Art Gallery (Stoke-on-Trent, Grã-Bretanha)
Rijksmuseum (Amesterdão, Holanda)
Stedelijk Museum Amsterdam (Amesterdão, Holanda)
Stedelijk Museum de Moriaan (Gouda, Holanda)
Gemeente Museum den Haag (Hague, Holanda)
Museum het Kruithuis (Hertogenbosch, Holanda)
Keramikmuseum Princessehof (Leeuwarden, Holanda)
Nederlands Tegelmuseum (Otterlo, Holanda)
Museum Boijmans Van Beuningen (Roterdão, Holanda)

Museum of Applied Arts (Budapeste, Hungria)
Porzellanmuseum Herend (Herend, Hungria)
Museo Regionale della Ceramica (Caltagirone, Itália)
Museo Regionale della Ceramica (Deruta, Itália)
Museo delle Porcellane di Doccia (Museo "Richard-Ginori" della Manifattura di Doccia) (Doccia, Itália)
Museo Internazionale delle Ceramiche (Faenza, Itália)
Palazzo Pitti: Museo delle Porcellane (Firenze, Itália)
Museo Civico delle Ceramiche (Messina, Itália)
Museo della Ceramica (Messina, Itália)
Museo delle Arti Decorative e Strumenti Musicali (Milão, Itália)
Museo della Ceramica (Modena, Itália)
Museo Artistico Industriale (Nápoles, Itália)
Museo e Galleria Nazionale di Capodimonte (Nápoles, Itália)
Museo Nazionale della Ceramica "Duca di Martina" (Nápoles, Itália)
Museo della Ceramica dell' Istituto d'Arte "De Fabris" (Museo Civico della Ceramica) (Nove, Itália)
Galleria Regionale della Sicilia Palazzo Abatellis (Palermo, Itália)
Museo dei Cuchi (Roana, Itália)
Museo di Roma (Roma, Itália)
Pinacoteca Capitolina (Roma, Itália)
Museo Civico d'Arte Antica (Turim, Itália)
Museo della Fondazione Querini Stampalia (Veneza, Itália)
Museo della Ceramica (Vicenza, Itália)
Museo della Ceramica Medievale e Rinascimentale (Viterbo, Itália)
Ostasiatiska Museet (Museum of Far Eastern Antiquities) (Estocolmo, Suécia)
Museum of Art and Far Eastern Antiquities (Ulricehamn, Suécia)
Musée Ariana - Musée Suisse de la Céramique et du Verre (Genebra, Suíça)
Schweizerisches Landesmuseum (Zurique, Suíça)
Museum Bellerive (Zurique, Suíça)

Anexo 6 – Print screen da página inicial do website do MNAz, a 21 de junho de 2018

MUSEU NACIONAL DO AZULEJO

21 de Junho de 2018
Inglês
Pesquisar
OK
Tudo

Informações Úteis Mapa do Sítio Faís Galvesso Registo Acesso

Visita o MNAz
O MNAz
Exposições e Atividades
Coleções e Investigação
Recursos Online
Notícias
Amigos do MNAz
Loja

CICLO DOS MESTRES | SALA SANTOS SIMÕES

O Museu Nacional do Azulejo tem vindo a renovar os seus espaços expositivos, sendo o mais recente a sala Santos Simões, onde pode ser visto o acervo de chamado Ciclo dos Mestres (1690-1730).

[Ler mais](#)

Segue o MNAz no Facebook e no Twitter

[Ler mais](#)

Visita ao Museu Nacional do Azulejo - Aplicação móvel - APP com língua gestual

O Museu Nacional do Azulejo (MNAz) disponibiliza uma inovadora APP para "smartphones" e "tablets" com vídeos em Língua Gestual Portuguesa e Gestos Internacionais, para visitantes surdos. Trata-se do único museu nacional a disponibilizar em língua gestual uma visita completa e autónoma à sua exposição. Desenvolvida pela Realizacom, a APP é gratuita e está disponível nas lojas online Google Play (Android) e iTunes (iOS).

[Ler mais](#)

Recorrer ao site web | Adicionar aos favoritos | Estabelecer como página principal

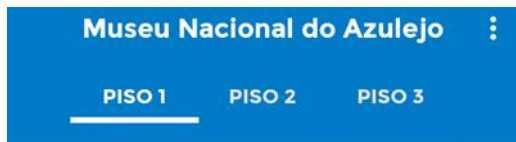
Tudo de Novo

Museu Nacional do Azulejo
Rua do Mestre de São, nº 4 | 1900-112 Lisboa
T: +351 21 514 1000 | www.mnaz.gov.pt

REPÚBLICA PORTUGUESA
PARTICIPACAO CULTURAL

Instagram: @museu_nacional_azulejo

Anexo 7 – *Print screen* da aplicação móvel do MNAz, a 25 de maio de 2018



1 Boas-vindas e introdução



🎧 Descrição Áudio

📄 Descrição Textual

📍 Localização

Visão geral da *app* para cegos e população em geral.



1 Boas-vindas e introdução



👋 Descrição em Língua Gestual

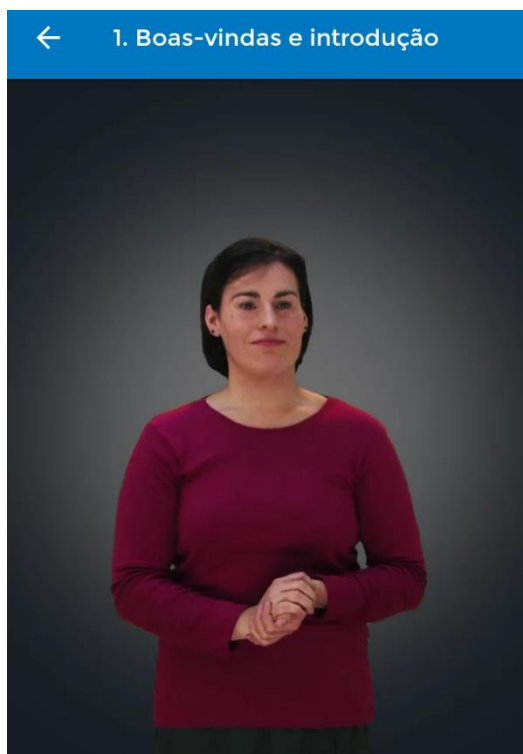
📄 Descrição Textual

📍 Localização

Visão geral da *app* para surdos.



Narração da visita ao MNAz.



Narração da visita ao MNAz, em linguagem gestual.



Últimos dias:
"O Encanto na Hora da Descoberta. Azulejaria de Coimbra do século XVIII"

Inaugurada no passado dia 6 de maio, Dia Nacional do Azulejo, a exposição *O encanto na hora da descoberta. A azulejaria de Coimbra do século XVIII* resulta de um trabalho, de cerca de seis anos, de inventariação de milhares de azulejos que se encontravam no fundo antigo do Museu Nacional do Azulejo, e pretende valorizar a produção setecentista das olarias de Coimbra. A inventariação permitiu identificar mais de setenta painéis de azulejos, dos quais se apresentam quarenta, encontrando-se expostas obras de quase todos os artistas que trabalharam em Coimbra durante o século XVIII.

Horário: Terça a domingo, das 10h às 18h

Veja o documentário sobre os bastidores desta exposição em: <https://youtu.be/1crE0y7KeEY>



Pormenor do topo da *newsletter*.

6 de agosto – Domingo

10h30 — Visita orientada ao Museu e Convento da Madre de Deus

Instalado no antigo Convento da Madre de Deus, fundado em 1509 pela rainha D. Leonor, o Museu apresenta a história do Azulejo em Portugal desde finais do século XV até à actualidade, enquanto uma expressão identitária da cultura portuguesa. O convento foi sempre alvo da melhor atenção da Casa Real, tendo sido intervenção ao longo dos séculos. A igreja, de 1550, tornou-se, após as intervenções do séc. XVII e XVIII, num dos mais notáveis exemplares do gosto decorativo do barroco em Portugal.

Duração: cerca 1h00m
 Público em geral
 Gratuita | Inscrição prévia até às 16h00 do dia 4 de agosto, 6ª feira.

12h00 — Workshop de pintura de azulejo

Pelo brilho e pela cor, o azulejo foi sempre, ao longo dos séculos, um suporte de decoração, de onde emergem mensagens, memórias e narrativas, preservadas no tempo pelo vidro. Experimente pintar um azulejo. O seu azulejo.

Duração: cerca de 1h00
 Público em geral e famílias com crianças a partir dos 4 anos
 Valor por pessoa: 7,5€
 Mediante inscrição prévia até às 16h00 do dia 4 de agosto, 6ª feira

Nota: A pintura é realizada na técnica da faiança. Os azulejos são cozidos na mufla do museu, devendo ser levantados pelos participantes após a cozedura, em data a combinar no dia do atelier.
 Atividade acessível a pessoas com necessidades especiais

Inscrições e informações: Serviço Educativo, telef. 218 100 340 | servicoseducativos@mnazulejo.dgpc.pt



Pormenor do meio da *newsletter*.



FÉRIAS no MNAz | atividades para FAMILIAS

Peddy paper

Nestas férias o MNAz convida-o a visitar o museu e o Convento da Madre de Deus com as suas crianças, disponibilizando um conjunto de fichas que permitirão percorrer o museu de uma forma divertida e que os seus filhos irão adorar! Um desafio para toda a família!

Para famílias com crianças dos 4 aos 12 anos

Sem marcação prévia – basta solicitar na receção do museu o peddy paper

De terça a domingo, das 10h00 às 18h00 (última entrada às 17h30)

Duração prevista: 1 hora

Atividade gratuita | mediante bilhete de entrada no museu

homenagem a

José Meco

Por iniciativa dos Amigos do Museu Nacional do Azulejo, encontra-se patente, no 1º andar do museu, a exposição **José Meco e o Azulejo. Um percurso bibliográfico.**

Entrada livre



Museu Nacional do Azulejo

Rua da Madre de Deus, nº 4 | 1900-312 Lisboa | tel. 218 100 340 | site: www.museudoazulejo.pt

De terça a domingo, das 10h00 às 18h00. Última entrada às 17h30.

Autocarros: 718, 742, 759, 794, 728



Siga-nos no Facebook e no Twitter (<https://twitter.com/MNAzulejo>)

Museu acessível a pessoas com mobilidade condicionada, cegos e surdos – disponibilização de **áudio guias** (português e inglês), **vídeo guias** (Língua Gestual Portuguesa e Sistema de Signos Internacional), e um conjunto de 17 **réplicas em relevo** com legendagem em Braille.

Visita virtual através de QRcode para sistema andróide. Estamos em vias de disponibilizar para o sistema iOS.



Caso queira remover o seu contacto da nossa mailing-list, por favor responda a este e-mail colocando a palavra "remover" na linha de Assunto.

Pormenor do final da *newsletter*.