



XI Congresso Português de Sociologia
*Identidades ao rubro: diferenças, pertenças e
populismos num mundo efervescente*
Lisboa, 29 a 31 de março de 2021

**Secção/Área temática / Thematic Section/Area:
Arte, Cultura e Comunicação**

Comunicar arte no digital: O caso do MNAz

CAMILO, Inês; Instituto Politécnico de Lisboa; Escola Superior de Comunicação Social; Campus de Benfica do Instituto Politécnico de Lisboa; 1549-014; Lisboa; Portugal; inesfcamilo@gmail.com

CARVALHO, Margarida; Instituto Politécnico de Lisboa; Escola Superior de Comunicação Social; 1549-014; Lisboa; Portugal; mcarvalho@escs.ipl.pt

PEREIRA, Sandra; Instituto Politécnico de Lisboa; Escola Superior de Comunicação Social; 1549-014; Lisboa; Portugal; spereira@escs.ipl.pt

Resumo

O presente projeto¹ procura perceber como os museus estão a adaptar-se à sociedade digital, avançando com a proposta de uma reestruturação da sua comunicação digital. Toma-se como exemplo o Museu Nacional do Azulejo (MNAz), procurando avaliar como este núcleo museológico lida com os seus públicos *online*. O museu é hoje um espaço fluido e partilhado, que leva a novas interpretações, construídas numa interação direta com o visitante ou a comunidade. Entendemos o museu como uma instituição que busca a crescente inclusão e participação dos públicos na era digital. A elaboração de uma proposta de comunicação exigiu uma revisão de literatura, entrevistas, realização de análises da concorrência, dos *stakeholders*, SWOT e PEST. Esta análise indicou que a prioridade na comunicação do MNAz estava no *website*. A atualização dos canais de comunicação digital oferece a oportunidade de uma experiência mais interativa, possibilitando um maior diálogo, que promove uma relação mais próxima e duradora com os públicos.

Palavras-chave: Comunicação Digital; Museu Participativo; Museu Nacional do Azulejo; Reestruturação Estratégica de *Website*

1. Introdução

O presente artigo apresenta um olhar sobre a comunicação digital nos museus. Resultando de uma investigação que culminou no desenho de um projeto para o Museu Nacional do Azulejo (MNAz), no âmbito do mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas da Escola Superior de Comunicação Social, procura agora partilhar-se um modelo que poderá ser usado para assegurar uma comunicação estratégica nos *websites* institucionais dos museus.

A ideia de estudar a presença digital dos museus nos seus *websites* deve-se à crescente importância que estas entidades têm vindo a assumir como polos histórico-culturais, artísticos, educativos e de interesse turístico. Segundo dados do INE (2020), em 2019 existiam 436 museus em Portugal, com as visitas a aumentar nos últimos anos, somando mais de 19 milhões em 2019. Perante estes valores, é possível verificar que os museus se encontravam no topo da lista da procura cultural no país em 2019.

Contudo, com os constrangimentos impostos pelas medidas de confinamento face à Covid-19, os museus atravessaram novos desafios, como a forte queda do número de visitantes e, conseqüentemente, o decréscimo acentuado das receitas (INE, 2021). A diminuição das visitas aconteceu não apenas pelas restrições sanitárias, com o fecho obrigatório de museus e galerias, mas também pela limitação do número de visitantes no mesmo espaço. Acresce ainda o facto de a área da cultura ser muito determinada pelos fluxos dos movimentos de turistas, que diminuíram no período pandémico (INE, online).

Esta realidade veio reforçar a viragem dos museus para o digital como uma oportunidade para estabelecerem novas relações à distância com os seus públicos. Mas não basta apenas pensar em modos inovadores e criativos de “viver os espaços” e aceder às obras de arte com a intermediação de ferramentas digitais, tornando-se igualmente imperioso refletir sobre quais as melhores alternativas para planear e organizar um conjunto de iniciativas, como inaugurar exposições e novos espaços, apresentar coleções, artistas e tendências, levar a cabo encontros e espetáculos, numa perspetiva não presencial. De acordo com a diretora do Museu Coleção Berardo, Rita Lougares:

Esta viragem para o digital é sem dúvida um processo que não tem retorno e que deve ser explorada pelo Museu, não só como forma de comunicar, mas também como meio para alcançar novos públicos. A atividade do Museu, que até aqui

estava muito centrada na presença física e na visita real, passará a ser disponibilizada online (Lougares in Caetano, 2020).

Atravessamos um período difícil sobretudo para a cultura e as artes. Segundo o “Estudo Anual sobre a Perceção da Cultura em Portugal” (Amante, 2020), conclui-se que cerca de 60% dos portugueses considera que a cultura teve um papel ainda mais relevante durante o confinamento, com um valor a mostrar-se ainda, todavia, desconfortável em frequentar iniciativas e espaços culturais como o teatro (6,3), os concertos (6,5), as bibliotecas (6,6) e os museus (6,9)².

Existe, portanto, lugar para reconquistar a confiança na visita aos espaços museológicos e apostar fortemente em modelos alternativos de partilhar esses mesmos espaços, de criar estratégias de comunicação que envolvam os públicos nos projetos, nas exposições, nas coleções e nas incontáveis iniciativas a acontecerem nestes contextos culturais.

Pretende-se ir mais além das programações digitais e pensar a relação do museu com os seus *stakeholders*, propondo uma visão alargada do museu como um espaço de comunicação, de partilha e ligação, com muito para oferecer se se posicionar mais perto daqueles que são a sua razão de existir.

Não poderíamos, assim, ser mais oportunos em dar maior visibilidade a estas questões que envolvem estudos na área da comunicação digital nos museus. Aqui radica o foco do presente artigo, que procura contribuir para um enriquecimento dos estudos na área assinalada, mas também anseia apontar um caminho que ajude os museus a desenvolverem de forma estratégica um canal privilegiado de comunicação, como o *website*, proporcionando aos utilizadores a oportunidade de desfrutarem de uma experiência mais interativa, mais dialogante, capaz de promover uma relação mais próxima e duradoura, que estimule o interesse dos públicos pelo museu – a partir de um estudo de caso sobre o MNAz.

2. O Museu na era digital

O espaço dos museus na era digital está a atravessar uma redefinição, em função da maneira distinta como os seus visitantes o vivem e transformam. Como referem Jenkins & Bertozzi (2008), os museus tiveram de adequar a sua atuação à crescente cultura

participativa, divulgando as obras em plataformas digitais e estabelecendo novas formas de comunicação com consumidores mais criativos e interventivos.

Os museus estão a desenvolver esforços para integrarem uma estrutura global, expandindo a noção de comunidade ao acomodar a comunidade *online* (Bautista, 2014). As tecnologias digitais vieram atrair “audiências modernas, que esperam estar rodeadas de tecnologia” (Lohr, 2014, online), encontrando novas formas de participar, criar e experienciar a arte (ibidem, 2014, online), o que proporciona ao museu do século XXI um papel de destaque no nivelamento do conhecimento e no desenvolvimento de diferentes práticas museais e atividades que promovem a motivação, participação e entretenimento dos públicos (Bautista, 2009). Os museus contemporâneos acabam por focar mais o modo como transmitem a informação e como estimulam a curiosidade dos visitantes, para que estes queiram saber mais sobre as suas ofertas. A capacidade da Internet em captar visitantes leva estas entidades culturais a recorrerem a ferramentas *online* para mostrar a arte de forma criativa, quer seja ao nível da pré-visita, durante a visita ou após (Bautista, 2009).

Contudo, devemos levar em consideração que a adoção das tecnologias digitais pelos museus deverá ser equilibrada, não descartando os “meios tradicionais” (Carvalho, 2013) e assegurando que a tecnologia não se sobrepõe à arte (Bautista, 2014). A tecnologia deve ser encarada como um meio e não um fim, devendo promover a comunicação das diferentes dimensões do museu e garantir uma experiência útil, sem se tornar apenas num objeto de consumo, ou de simples exposição (Israel, 2011). Também devemos ter em consideração o público do museu e a cultura em que se insere – as tecnologias podem não se ajustar a públicos seniores, que tendem a privilegiar experiências expositivas mais tradicionais (Bautista, 2014).

Segundo Bautista (2014), a globalização, a cultura participativa e a comunicação instantânea possibilitam experiências museológicas novas, como a organização de exposições por multidões, criação de coleções pessoais *online* e iniciativas artísticas criadas pelos utilizadores das redes sociais. Neste contexto, afirmam-se crescentemente as práticas de autocuradoria da comunidade, expandindo o papel do museu como promotor de inclusão social e facilitador de diálogo com os públicos (Coleman, 2018). As tecnologias digitais permitem também criar objetos inovadores através de remistura, tendência que ganhou espaço como expressão artística, esbatendo as diferentes produções culturais, bem como a sua divulgação rápida por via dos meios digitais (Jenkins & Bertozzi, 2008). Os museus podem agora convidar os visitantes a criar

produtos novos a partir das suas obras expositivas, apoiando jovens artistas e apelando ao interesse desse público (Berney, 2013; Jenkins & Bertozzi, 2008).

Para ir ao encontro das características da sociedade atual, os museus têm apostado num “papel mais dialógico e pessoal entre o museu e os indivíduos”, para criar uma “narrativa sensorial e emotiva” (Roque, 2013, pp. 13-15; p. 223), que não se baseie apenas na contemplação de objetos, garantindo uma relação mais próxima e interativa, reforçada por informação relevante em permanente atualização. A comunicação dialógica é fundamental nas estratégias de comunicação digital, pois o público é agora mais proativo, envolvendo-se nos debates e criando conteúdos (Capriotti & Kuklinski, 2012). Nestes moldes, a comunicação dialógica surge como uma “interação contínua entre as organizações e os seus públicos, utilizando ferramentas *online*, que disponibiliza informações, comentários, opiniões, avaliações e experiências partilhadas de forma contínua” (Capriotti & Kuklinski, 2012, p. 620).

Em 2013, Humanes defendia que os museus ainda aproveitavam pouco as potencialidades da Internet, o que se deveria ao baixo número de profissionais de comunicação, ao reduzido orçamento e ao desconhecimento da importância do trabalho da área da comunicação, estando numa fase de transição, que, aos poucos, transformava o monólogo em diálogo com os visitantes. Atualmente, podemos observar uma tendência crescente para os museus encararem a Internet como um espaço de comunicação, encontro e partilha, e não apenas de arquivo, o que implica uma profunda redefinição das suas relações com as comunidades (Laws, 2015).

Um dos principais papéis dos museus na sociedade atual é, então, permitir um maior acesso público ao seu património artístico e museológico, podendo fazê-lo através da digitalização e da disponibilização das obras *online*, apostando no acesso aberto e possibilitando a sua dinamização através redução de restrições no uso e na reprodução das coleções (Berney, 2013). Afinal, a função comunicativa destas instituições só é passível de se concretizar com a participação do público (Roque, 2013). As barreiras entre o *online* e o *offline* vão-se dissipando e os visitantes dos museus são agora também os utilizadores das suas plataformas *online*, surgindo uma nova definição de museu como “entidade que facilita interações com significado entre as suas narrativas e coleções e a humanidade” (Van der Horst, 2020, online).

3. Comunicação no digital

A acelerada mudança das tecnologias digitais tem tido um grande impacto nas obras artísticas ao representá-las e atribuir-lhes novos significados (Lopes, 2017) e ao assumir um papel de relevo na divulgação do património cultural com os museus a apresentarem uma crescente abordagem multicanal para disponibilizar as suas obras (Pinho, 2007). Disponibilizar imagens das obras *online* gera curiosidade e dá a conhecer as coleções, motivando os visitantes a ver as exposições ao vivo, até porque a representação digital das obras não transporta a vertente educacional garantida por uma interação direta com o acervo (Enãsel, 2013; Jacques, 2011; Lohr, 2014; Pinho, 2007).

Além disso, o *online* traz novas possibilidades aos museus. Num mundo cada vez mais global, qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo, com ligação à Internet, poderá aceder, por exemplo, ao *website* do Museu Calouste Gulbenkian³ (2020), que possui uma secção dedicada ao “Museu online”, e realizar visitas 360° a algumas das suas exposições, a qualquer dia ou hora. Efetivamente, existem inúmeros projetos internacionais que permitem visitas virtuais aos museus, como sucede com o Google Art & Culture, que permite colocar imagens de obras de arte *online* em alta-definição (Lohr, 2014). Em 2019, uma parceria do Ministério da Cultura português com o Google Arts & Culture colocou *online* as coleções de mais de duas dezenas de museus nacionais, através do projeto “Portugal: Arte e Património”. Os museus nacionais passaram então a integrar aquele que é, segundo o ex-subdiretor-geral do Património Cultural, David Santos, “o maior museu a céu aberto” (MadreMedia/Lusa, 2017). A nível nacional, Portugal desenvolveu o MatrizNet (s.d.), um catálogo *online* onde é possível pesquisar imagens e informações sobre obras dos museus do Estado Português e dos Parques de Sintra – Monte da Lua. Apresenta igualmente as normas de inventário da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), bem como informações de algumas exposições mais recentes dos museus que integram esta base de dados. Estes projetos garantem, não apenas uma maior internacionalização dos museus e da sua arte, como também evitam “a reprodução sucessiva de conteúdos de má qualidade que transmitem uma imagem menos boa das instituições e do nosso património”, de acordo com Luís Castro Mendes, antigo ministro da cultura (MadreMedia/Lusa, 2017).

Para além disso, a Web 2.0⁴, ao tornar a participação dos utilizadores o âmago do desenvolvimento das redes digitais, alterou a forma como os museus se relacionam com os seus públicos. Facilitando a sua interação⁵, estas organizações começaram a aceitar

as contribuições dos públicos enquanto cocriadores e não meros consumidores, recorrendo à chamada ‘inteligência coletiva’ (O’Reilly, 2012). A Web 2.0 trouxe também ferramentas úteis para os museus, se forem usadas em concordância com os seus objetivos, missão, valores e funções sociais e culturais, tais como as redes sociais e as salas de imprensa *online* (Humanes, 2013).

Já a Web 3.0 – ou Web semântica –, conceito cunhado por Tim Berners-Lee – surge como o “paradigma de redes sociais digitais que se baseia, entre outros dispositivos discursivos, em sites semântico-sociais”, remetendo a “um paradigma explicativo ou secções sobre o seu próprio conteúdo semântico (ideias, conceitos, etc.) e às suas relações lógicas (conexões entre ideias dentro do site ou links entre páginas do site e locais externos da Internet)” (Andrade, 2017, pp. 358-359). A Web 3.0 possibilita que o computador interprete a informação do utilizador, relacionando os mais diversos dados de forma a oferecer respostas personalizadas aos utilizadores (Berners-Lee, Hendler & Lassila, 2001). Esta evolução tecnológica possibilita a análise semântica dos conteúdos partilhados e visualizados e, conseqüentemente, torna possível a personalização da informação disponibilizada *online* (Küster & Hernández, 2013). Os museus poderão utilizar estas potencialidades, pois existe uma maior probabilidade de a Web semântica mostrar um museu em particular apenas a quem tenha interesse pelo seu acervo, contribuindo para eventualmente aumentar as observações positivas à instituição e até promover as visitas.

Em suma, a Internet veio modificar a noção de espaço e tempo, permitindo que os públicos sejam mais ativos, uma vez que têm mais meios para interagir com os museus. Assim, no mundo *online*, pode dizer-se que o museu nunca fecha (Oliveira & Silva, 2007), deixando de se localizar apenas num edifício para passar a estar disponível potencialmente a todos os indivíduos, 24 horas por dia e 7 dias por semana, em qualquer lugar do mundo. Perante estes desafios e oportunidades, torna-se premente que os profissionais de Relações Públicas (RP) tenham um conhecimento aprofundado acerca da realidade do museu, dominem a linguagem da arte (Drake, 2010) e acompanhem as mudanças tecnológicas, para conseguirem desenvolver o processo de comunicação pública da arte, ou seja, serem capazes de traduzir “o conhecimento artístico especializado para a linguagem do conhecimento comum, compreensível por diferentes segmentos de públicos artísticos” (Andrade, 2017, p. 344).

Os museus hoje deverão compreender que não necessitam fazer uso de todas as ferramentas digitais ao seu dispor, mas poderão selecionar as mais ajustadas ao seu

contexto, aproveitando as suas diferentes utilidades, maximizando o seu potencial e alcançando um público ainda mais abrangente, sem se tornarem redundantes (Humanes, 2013). Como tal, em vez de escolherem seguir as tendências por via das variadas ferramentas disponíveis na Internet, devem equacionar uma estratégia que aponte o ‘porquê’, ‘para quê’ e ‘para quem’ querem comunicar (Carvalho, 2013). Para Van der Horst (2020), as experiências oferecidas *online* pelos museus devem ser aquelas que não podem ser experienciadas no espaço físico do museu.

3.1. Ferramentas de comunicação digital

Para se diferenciarem e alcançarem mais visitantes (presencialmente ou no digital), muitos museus têm procurado melhorar os seus serviços e presença *online* (Kabassi, 2017). Van der Horst (2020) nota que, com a pandemia causada pelo novo coronavírus, os museus viram-se obrigados a apostar ainda mais no digital, mas acredita que estes deverão focar-se, sobretudo, nas plataformas onde os seus públicos já se encontram, uma vez que esta estratégia não só acarretará menos esforços para chamar o público, como terá uma maior probabilidade de sucesso.

3.1.1. Os *websites* dos museus

O *website*, que pode ser considerado a porta de entrada para o museu nas redes digitais, por ser o detentor das informações de pré-visita, é uma das ferramentas que poderá ser dinamizada para comunicar e atrair os visitantes, desde que esteja bem concebido e apresente informações relevantes de pré-visita. Porém, muitas instituições não veem esta ferramenta como um recurso ao serviço da comunicação (Humanes, 2013), sendo mais usual apropriarem-se das muitas funcionalidades dos *websites* para promoção exclusiva das coleções, e de outras informações mais técnicas, sem fazerem a ponte para uma interação e um diálogo com os utentes/visitantes. Talvez esta seja uma das razões pelas quais os *websites* apresentam ainda níveis baixos de interatividade (Capriotti, Carretón & Castillo, 2016). Contudo, os museus parecem estar, progressivamente, a desenvolver sistemas de comunicação mais participativos e colaborativos, para estabelecer um diálogo com quem se interessa pelo seu espólio e atividade, seja por via digital à distância, seja procurando uma presença nos espaços físicos do museu. Torna-se cada vez mais comum encontrar

museus e projetos museológicos cujos *websites* estão a passar por uma transformação e reavaliação do modo como se apresentam no espaço digital, deixando de ser estáticos e meramente informativos, transitando para plataformas interativas e dialogantes com uma maior abertura e intervenção cocriativa (Capriotti & Kuklinski, 2012). Contudo, alguns museus dispõem ainda de *websites* pouco interativos, como sucede com o Museu Nacional Soares dos Reis (2021). Na verdade, o *website* desta instituição atua como repositório da história do museu e de comunicações relativas às suas atividades, serviços, coleções e outras informações úteis, não permitindo a participação dos seus utilizadores. Já de forma contrastante, o Museu Coleção Berardo (2021) permite a intervenção dos seus visitantes ao publicar no *website* vídeos que expressam a sua opinião sobre uma obra específica.

Também sucede que alguns museus usam recursos pouco interativos, apresentando-se de modo expositivo, com representações gráficas, e utilizando poucas aplicações audiovisuais ou links, não incorporando ligações para redes sociais (Capriotti & Kuklinski, 2012).

Todavia, estes sistemas essenciais para garantir uma presença *online* deverão ser de fácil compreensão e oferecer experiências atraentes para os seus utilizadores como, por exemplo, a possibilidade destes criarem “coleções simples de objetos e imagens” (Marty, 2011, p.211). Os *websites* deverão, então, incluir mais informações sobre os museus e as suas coleções, apelando ao envolvimento do visitante virtual – a título de exemplo, poderão conter comentários dos curadores, apontamentos sobre a vida dos artistas, mapas do local onde estes viveram ou projetaram as suas obras –, pois nos dias de hoje os públicos procuram mais e melhor informação, através das TIC, sobre a arte nos seus diversos contextos (Jacques, 2011). Em simultâneo, a informação apresentada deverá ter uma componente acentuadamente visual, dado que os visitantes digitais preferem fortes experiências visuais (Skov e Ingwersen, 2014). Não esquecer também que vários utilizadores se caracterizam por deter um vasto conhecimento das áreas e dos elementos de pesquisa, e apresentam um comportamento de investigação que lhes possibilita construir os seus próprios significados e entendimentos críticos sobre o que se lhes oferece, pelo que os *websites* deverão facultar uma pesquisa livre que facilite a construção dos seus próprios caminhos.

3.1.2. Salas de imprensa *online*

Apesar de alguns museus terem secções nos seus *websites* onde disponibilizam informação para os *media*, muitos jornalistas consideram a informação presente nestas páginas insuficiente e pouco relevante (Capriotti & González-Herrero, 2013). Isso poderá dever-se ao facto de os museus ainda não levarem em consideração os órgãos de comunicação social enquanto público prioritário, negligenciando o investimento numa boa relação com estes, que poderia promover laços e até possíveis parcerias, dinamizadoras de uma maior projeção pública do museu. Ficamos, pois, pelo recurso a ferramentas tradicionais através das quais se transmite informação pouco inovadora e atual, sendo possível encontrar alguns comunicados de imprensa e imagens fixas, com poucos museus a fazer uso de elementos audiovisuais (Capriotti & González-Herrero, 2013), onde os jornalistas possam recuperar uma visão dinâmica das iniciativas do museu e de todas as possíveis nuances e impactos que estas poderão causar nas comunidades e no setor como um todo. Os museus encontram-se, portanto, na sua maioria, a desenvolver uma comunicação passiva, sem um real diálogo com os jornalistas, acabando por apresentar mensagens e notícias pouco apelativas (Capriotti & González-Herrero, 2013).

Felizmente, podemos ir verificando algumas melhorias pontuais como é o caso do Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA, s.d.), que já inclui uma visita de imprensa em vídeo a uma das exposições passadas.

3.1.3. Redes sociais dos museus

Na visão de Seitel (2017), as RP têm hoje, em paralelo com as redes sociais, um grande impacto social. Segundo Papaioannou e Sfyridou (2020), os 270 principais museus de 27 países europeus (de acordo com uma lista do TripAdvisor), estão presentes em 16 redes. O Facebook ocupa a primeira posição (em 84% destes museus), seguindo-se o Instagram (60%) (Papaioannou & Sfyridou, 2020). Em Portugal, 80% dos museus contabilizados têm presença no Facebook, mas apenas 20% no Instagram (Papaioannou & Sfyridou, 2020). O TikTok surgiu em 2020 na comunicação digital dos museus, embora apenas alguns museus tenham conseguido utilizá-lo com sucesso, destacando-se o Palácio de Versalhes (mais de 135.000 seguidores) (Dawson, 2021).

Contudo, mais do que estar nas redes sociais, é necessário delinear antecipadamente uma estratégia de comunicação com objetivos bem definidos. Sucede que pensar uma complexa estratégia de comunicação pressupõe um conjunto de recursos humanos, técnicos e financeiros que não está ao dispor dos museus (Carvalho, Matos & Pizarro, 2018). O ideal seria os museus terem uma equipa dedicada à comunicação digital – ou pelo menos um elemento, em face dos limites orçamentais – capaz de gerir a estratégia das redes sociais, garantindo um diálogo permanente com os públicos (Suzić, Karlíček e Stříteský, 2016). Esta estratégia deverá promover uma presença concertada em diversas redes sociais, pois tal beneficia a visibilidade do museu e expande as possibilidades de diálogo com os muitos utilizadores, que não se restringem apenas a uma plataforma. Mas deve-se acautelar que, perante a referida falta de recursos humanos, a diversificação por diferentes plataformas corre o risco de criar conteúdos redundantes, desatualizados e pouco interativos (Suzić, Karlíček e Stříteský, 2016).

Do lado do público, as redes sociais surgem como importantes ferramentas que ajudam a descobrir o museu, fomentando a partilha de informações sobre arte e cultura (Arts & Business, Arts Council England & MLA, 2010). Por isso, espera-se que os seguidores dos perfis dos museus sejam ativos, contribuam com conteúdos próprios, comentem e partilhem as publicações destas instituições (Suzić, Karlíček e Stříteský, 2016), até na medida em que as partilhas e a identificação enquanto “amigo do museu” resultam em *word-of-mouth*, promovendo ainda mais a visibilidade dos conteúdos criados pelo museu.

Os conteúdos mais trabalhados pelos museus nas redes sociais apontam para a divulgação das suas atividades, com breves informações textuais e algumas de pendor visual, sobre o que é oferecido pela instituição (Gronemann, Kristiansen & Drotner, 2015). Os museus apostam ainda em publicações que resultam numa parca interação, nomeadamente histórias e curiosidades sobre o museu, notícias focadas na instituição ou na sua atuação, anúncios de iniciativas várias e registo de eventos. O tom (informal ou formal) mais empregue nas publicações das redes sociais, varia consoante o público focado, o tipo de museu e a “solenidade” da iniciativa reportada, existindo uma certa preocupação em manter a autoridade institucional do museu, se bem que o tom formal parece distanciar em certa medida os públicos (Gronemann, Kristiansen & Drotner, 2015). Em todo o caso, a aposta deve ser feita em publicações que acrescentem valor como, por exemplo, fornecer informação que as pessoas não dispõem na sua agenda cultural (Devos, s.d.), garantindo que não existe redundância face a outros suportes e

plataformas informativas. Ainda assim, e muito devido ao contexto pandémico, os museus deram mais atenção a estas ferramentas. A The National Gallery⁶ representa um caso paradigmático durante o confinamento, tendo publicado no YouTube vídeos de cinco minutos de meditação inspirados nos quadros expostos. Uma ação inovadora, que dificilmente aconteceria no seu espaço físico e que se adaptou às atuais necessidades do público.

Apesar de todas as vantagens enumeradas e as novas tendências e esforços desenvolvidos pelos museus em todo o mundo, a realidade aponta para as publicações dos museus frequentemente não obterem resposta e mesmo quando tal sucede muitas vezes o museu não consegue assegurar que participa na discussão (Gronemann, Kristiansen e Drotner, 2015). Todavia, alguns museus de maior dimensão e projeção conseguem comentários e retornos aos conteúdos que publicam nas suas redes sociais, como sucede com o museu Rijksmuseum⁷, que criou uma série no YouTube intitulada “Is this art?”, gerando bastante interação por parte dos seguidores.

4. Metodologia

A elaboração de um projeto no âmbito da comunicação digital museológica implica o recurso a um conjunto de ferramentas de investigação, planificação e avaliação, utilizadas em várias etapas, de acordo com o modelo seguido na construção do plano de comunicação, que no presente caso, foi o modelo cíclico em quatro etapas de Cutlip, Center e Broom (2006): Investigação; Planificação; Ação/Comunicação; Avaliação. Para além de se apresentar um projeto, este trabalho está ancorado num estudo cujos objetivos de pesquisa passaram por: avaliar como a tecnologia ao serviço dos museus promove maior envolvimento da comunidade nesta Era Digital; entender como a comunicação digital pode contribuir para o conceito de museu participativo; e valorizar o papel que as RP podem desempenhar na criação de uma estratégia digital do museu.

Neste estudo foi privilegiado o método qualitativo de pesquisa, na medida em que se procurava compreender o funcionamento da comunicação nos museus em Portugal, partindo de um estudo de caso (o MNAz). A opção pelo método qualitativo ajudou a captar detalhes de como se processa a comunicação no contexto dos museus buscando uma mais completa compreensão deste fenómeno (Pasadeos et al., 2011). Pretendia-se, igualmente, seguir um método que possibilitasse uma aproximação aos responsáveis pela comunicação no MNAz, de modo a encontrar as singularidades do contexto desta

entidade cultural e uma mais pormenorizada compreensão do papel da comunicação na relação com os diferentes públicos (Bryman, 2012). O método qualitativo revelou-se, também, uma escolha natural por ser o mais prevalente em estudos de comunicação e RP, dado o caráter intencional e persuasivo destas áreas, que reúnem as diferentes partes interessadas em relacionamentos ativos na criação, alteração e reconstrução de significados, contribuindo, assim, para a transformação dos contextos nos quais operam (Daymon & Holloway, 2011).

Inicialmente procedeu-se a uma revisão da literatura, que, na esteira de Quivy e Campenhoudt (1998), procurou identificar as investigações já realizadas sobre o tema em estudo, na expectativa de acrescentar valor ao corpo de conhecimento. As temáticas pesquisadas versaram os museus, a comunicação nos museus e o papel das RP na arte e na cultura – tarefa que se revestiu de algumas dificuldades, em face de uma certa escassez de bibliografia sobre a comunicação nos museus, particularmente sobre a vertente digital dessa mesma comunicação.

Procedeu-se ainda à realização de entrevistas semiestruturadas, primeiro à responsável pela comunicação do MNAz, que viabilizou a posterior realização do plano de comunicação para o *website*, identificando logo de início as necessidades mais urgentes do Museu; e uma segunda entrevista ao conservador do Museu para compreender a sua estrutura orgânica, recolher esclarecimentos sobre o funcionamento tanto da atividade desta instituição museológica como da forma como se encontrava delineada a comunicação digital do MNAz.

Para reunir informações sobre as diversas ferramentas de comunicação do MNAz, foi desenvolvida uma análise qualitativa ao seu *website*, no sentido de determinar a sua estrutura, as informações partilhadas com os utilizadores e a presença/ausência de certos conteúdos e aplicações. Analisou-se, igualmente, o Facebook e o Twitter na procura de dados relevantes para o estudo e para sustentar posteriores decisões em relação à estratégia a seguir na proposta do novo *website*. Houve ainda lugar para uma análise aos conteúdos e às interações do Museu nas redes sociais, e para uma observação da *app* do Museu, bem como a leitura de alguns números da sua newsletter mensal para averiguar as mensagens e a sua estrutura.

Complementarmente, foi levada a cabo uma análise documental, que passou pela leitura do Regulamento do MNAz, que poderia não ser acessível noutra formato, poupando tempo na recolha de informações diretamente com os entrevistados, no seguimento da proposta de Daymon e Holloway (2011) sobre os benefícios de contornar

alguns contatos diretos na busca de informações tidas como sensíveis. Foram ainda consultados vários dados estatísticos e estudos secundários, nomeadamente recorrendo ao INE e à Pordata.

Uma vez na posse de todos estes dados e informações, procedeu-se a mais um conjunto de sistematizações de informação e recolha de materiais dando prosseguimento à primeira fase do processo de RP em quatro etapas – a pesquisa – que contribuiu para delimitar o problema/oportunidade de comunicação que nos propusemos resolver. Neste contexto foram realizadas uma análise de concorrência (a partir de uma lista reconhecida pelo próprio MNAz como tendo um grande contributo igualmente na área de azulejaria), uma análise SWOT (para encontrar forças, fraquezas, ameaças e oportunidades para o caso em estudo), uma análise PEST ao contexto museológico português (sistematizando indicadores político-legais, económicos, sociais e tecnológicos, com influência na atuação dos museus), e uma análise de *stakeholders* (identificando os vários interessados na atividade do MNAz e enquadrando a escolha dos públicos a impactar com a proposta da nova estratégia para o *website*). Embora estas análises de diagnóstico nem sempre sejam entendidas como métodos científicos de análise de dados (Szondi & Theilmann, 2009), o recurso a estas ferramentas no âmbito de estratégias de comunicação suporta a monitorização do ambiente interno das organizações e ajuda a delimitar melhor o setor no qual se pretende intervir.

5. O Caso do MNAz

De acordo com as necessidades identificadas na fase de investigação, este projeto focou-se no desenvolvimento de um novo *website* para o MNAz, a nível de estrutura, conteúdos e design, para criar uma comunicação dialógica com os públicos e aumentar o interesse dos visitantes.

5.1. O MNAz

Fundado em 1965, em Lisboa, o MNAz centra a sua atividade na cerâmica de revestimento e pretende dar “a conhecer a história do Azulejo em Portugal procurando chamar a atenção da sociedade para a necessidade e importância da [sua] protecção [sic]” (MNAz, s.d.). É tutelado pela DGPC e tem como 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” (MNAz, s.d.).

Para além da exposição permanente, o Museu apresenta exposições temporárias e inclui a Igreja da Madre de Deus, uma biblioteca, um claustro e um jardim de inverno (Camilo, 2018).

O MNAz realiza diversas atividades para diferentes públicos, como famílias, escolas, seniores e pessoas com necessidades especiais, tendo tido em 2018 (último ano de que há registo) um total de 219.420 visitantes, o que representou um crescimento de 13,4% face ao ano anterior (DGPC, s.d.).

5.2. O Problema de Comunicação do MNAZ

Com base na investigação desenvolvida e nas entrevistas realizadas, identificaram-se certas limitações na comunicação digital do MNAz, sobretudo ao nível do seu *website*, que se encontrava desatualizado, para além de não oferecer uma correta experiência de usabilidade, com algumas hiperligações sem funcionar e páginas em branco. Também não contemplava espaços de diálogo, não permitindo uma relação mais próxima com os públicos, resumindo-se a transmitir informação de forma pouco dinâmica. Por aqui depreendeu-se uma fraca aposta na vertente da comunicação digital do museu, agravada pela inexistência de um profissional de comunicação dedicado à dinamização de conteúdos, mensagens e aplicações capazes de captar a atenção e dinamizar o diálogo com os públicos. Assim, estávamos perante um *website* que não tinha acompanhado as funcionalidades oferecidas pela Web 2.0 e permanecia cativo de informações pouco atrativas e concebidas como um monólogo, não correspondendo às exigências crescentemente participativas dos públicos contemporâneos. Estas limitações abriam uma oportunidade para atualizar e modernizar o *website* do MNAz, proporcionando uma experiência mais interativa, criando relações de diálogo duradouras e,

consequentemente, diferenciando o Museu da sua concorrência dada a especificidade do seu acervo e a importância de educar para a sua conservação (Camilo, 2018).

5.3. Proposta de um novo posicionamento para o MNAz

Estávamos perante um museu com 53 anos de existência, sediado num edifício com cinco séculos e cujo acervo expunha 600 anos de arte, aliando a História da azulejaria com a História de Portugal, por forma a apresentar tradições e valores portugueses, destacando a singularidade da arte de azulejaria. Aproveitando este percurso, que condensa um enorme valor cultural, artístico, social e até económico, o MNAz devia agora ir ao encontro das novas tendências, criando exposições e atividades com base em artistas e técnicas contemporâneas, projetando-se como um espaço que se apresenta moderno, mas ainda assim conservando toda a sua tradição. Na essência desta modernidade, o *website* do Museu devia assumir-se como o canal privilegiado que respondia às expectativas dos seus vários públicos, garantindo uma estima pelas suas opiniões e necessidades de informação, ao mesmo tempo que reforçava as ligações que tornam o MNAz num museu estandarte da tradição da arte azulejar portuguesa.

5.4. A Estratégia: “Um *website* com História” e “Azulejos 2.0”

Com base no posicionamento apresentado, sugeriram-se dois eixos estratégicos através dos quais se devia comunicar o MNAz para ir ao encontro dos valores propostos (ver tabela 1).

Tabela 1 – Eixos Estratégicos da Comunicação do novo posicionamento proposto para o MNAz

“Um <i>website</i> com História”	O MNAz preserva a História e a tradição portuguesas, não só no espaço físico do Museu, mas através das suas plataformas digitais, como no <i>website</i> . Espera-se que o design do <i>website</i> funcione como uma montra da arte azulejar e da ligação do MNAz ao Portugal de hoje.
“Azulejos 2.0”	O MNAz representa a modernidade na arte azulejar e na educação artística. Aqui o <i>website</i> é um canal ideal para promover conteúdos interativos e entrar em diálogos com os diferentes públicos.

Fonte: Camilo, 2018, p. 79

5.5. Mensagens

Em cada eixo estratégico surgiam mensagens que visavam veicular aos públicos as ideias planeadas (ver tabela 2).

Tabela 2 - Mensagens de comunicação

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.

Fonte: Camilo, 2018, p. 79

5.6. Públicos

Uma clara identificação dos públicos-alvo com a definição das suas expectativas e necessidades ajudava a conceber de forma mais ajustada o projeto de reestruturação do website (ver tabela 3).

Tabela 3 - Públicos-alvo da Comunicação via website

Funcionários	Público essencial para o funcionamento do MNAz, que poderá assegurar a dinamização do <i>website</i> , mantendo-o atual e interativo. A maioria é do género feminino (17 funcionárias), com idade média de 54 anos; 11 deles têm formação superior. É um público que se envolve nos assuntos do museu e determinante para a criação e desenvolvimento de conteúdos para o <i>website</i> .
Visitantes portugueses	Representando 17% do total de visitantes do MNAz, são maioritariamente de Lisboa; a média de idades é 47 anos, a maioria é do género feminino, têm formação superior e são trabalhadores por conta de outrem (44%). Só 18% utiliza o <i>website</i> para recolher informações pré-visita, embora 48% utilize a Internet para aceder às mensagens dos museus (Neves et al., 2018). São um público ativo e atento que recorre ao <i>website</i> do Museu. Aceitam bem eventuais mudanças no museu que vão ao encontro das suas expetativas.
<i>Media</i>	Público mediador entre o MNAz e os restantes públicos. Podem ser também utilizadores do <i>website</i> , se este se constituir como uma fonte de informação credível e útil.
Mecenas	Inserem-se nas mais diversas áreas, necessitando do <i>website</i> para divulgação dos seus apoios aos projetos do Museu e de informação sobre como podem ajudar a atividade do MNAz. Envolvem-se em todos os assuntos e aceitam uma reestruturação do <i>website</i> , já que tal significaria maior visibilidade para si.
Amigos do MNAz	Grupo composto por pessoas com um gosto particular de azulejaria; não pagam o bilhete no MNAz, têm prioridade na inscrição em atividades do Museu e informação antecipada sobre estas, têm desconto na loja e acesso a serviços especiais, como visitas comentadas por especialistas e cedência de espaços com condições especiais. Público ativo, muito próximo do museu, que se interessa pelas mensagens veiculadas no <i>website</i> , sobretudo se estas lhes derem a conhecer mais benefícios e der voz aos seus interesses.
Ministério da Cultura	Assegura a salvaguarda e valorização do património, estimulando a criação artística e gerindo o orçamento para a cultura. Trabalha para a internacionalização da cultura e da língua portuguesas, tratando-se de um público interveniente nas ações de dinamização do projeto do museu.
DGPC	Serviço central da administração do Estado, que tutela o MNAz, e define as normas e procedimentos que devem ser seguidos pelos museus, classifica o património, realiza intervenções de conservação, procede a inventários, realiza projetos de investigação, promove ações de sensibilização do público e gere bibliotecas e arquivos. É um público interveniente e defensor de qualquer melhoria e projeção do museu, incluindo um <i>website</i> capaz de dinamizar novos conteúdos e práticas que fomentem uma ação melhorada e partilhada do MNAz.

Fonte: Camilo, 2018, pp. 80-85

5.7. Principais Objetivos

Qualquer plano de comunicação é intencional na medida em que deve fornecer um conjunto de orientações que se pretende alcançar. Daqui resulta um conjunto de propósitos que posteriormente desencadeiam táticas, iniciativas e conteúdos que revitalizam e projetam um *website* melhorado. No projeto aqui apresentado formularam-se as seguintes intenções:

- Estimular uma relação mais dialógica com os públicos;
- Envolver mais públicos diretamente nas iniciativas e atividades do museu;
- Fazer chegar aos públicos informação mais atual e ajustada a diferentes interesses e necessidades;
- Desenvolver a notoriedade do MNAz.

5.8. Reestruturação do website

Em linha com o problema de comunicação identificado, foi desenvolvido um esboço para um novo *website* do MNAz, com uma nova estrutura e conteúdos. Neste artigo apresentam-se apenas os conteúdos mais relevantes e inovadores para cada um dos públicos.

5.8.1. Visitantes portugueses

Uma das alterações mais significativas que se propôs foi a criação de uma secção dedicada ao público, intitulada “O seu MNAz”, com o propósito de ser um espaço aberto à participação dos visitantes, apesar de mediado pelo Museu. Dividindo-se em três páginas, a primeira – “As suas partilhas” – funcionava como um mural de partilha de fotografias e comentários dos visitantes, conteúdos previamente enviados por e-mail e escolhidos pelo Museu.

5.8.2. Funcionários

Também os funcionários do MNAz deviam ser convidados a participar no novo *website*. Na nova página “A equipa”, apresentam-se os funcionários através de uma ficha com fotografia, nome, função, trabalhos relevantes na área de azulejaria (se aplicável) e contactos profissionais. Desafiava-se também cada funcionário a escolher a sua obra favorita do Museu e a justificar a sua escolha, que será incluída na sua ficha. Esta página devia estar sujeita a aprovação da publicação dos dados por cada funcionário.

5.8.3. Media

De modo a dar mais relevância aos *media*, sugeriu-se uma reformulação total da página atual, que apresentava apenas os contactos do Museu. Assim, recomendou-se a inclusão de um formulário *online*, e o desenvolvimento de mais três páginas – “Media kit”, “Comunicados de imprensa” e “Cartazes e convites”. A primeira página deveria apresentar informação institucional do Museu em forma de texto, vídeo ou áudio, bem como fotografias e vídeos sem som com alta resolução. A segunda página deveria conter informação com valor notícia sobre o MNAz, de carácter institucional ou sobre exposições ou eventos. Poder-se-ia incluir materiais como declarações em vídeo ou áudio, visitas guiadas em vídeo, entrevistas com artistas, comentários do curador ou entrevistas aos participantes dos eventos. Na última página, seriam disponibilizados cartazes de divulgação das exposições temporárias e dos eventos, para incentivar a participação deste público.

5.8.4. Mecenaz

Numa página com foco nos mecenaz, as organizações que apoiaram o Museu deviam ser indicadas a par da descrição dos projetos em que estiveram envolvidas. Os mecenaz poderiam ser contactados para fornecer um testemunho sobre o seu apoio, que seria publicado nesta página. No final da página, os projetos do Museu que necessitam de mecenato poderiam ser divulgados.

5.8.5. Amigos do MNAz

A página dedicada aos Amigos do MNAz poderia apresentar os contactos deste grupo, fotografias das suas atividades, FAQ's e um formulário de inscrição.

Para além disso, poderia existir a possibilidade de os Amigos do MNAz criarem conteúdo próprio, a ser publicado nesta página, como vídeos das atividades ou testemunhos.

5.8.6. Proposta de novo mapa do sítio do *website* do MNAz

O resultado dos vários conteúdos encontra-se resumido num novo mapa do sítio para o *website* do MNAz, que evita a repetição de informação, acrescenta novas páginas e funcionalidades (ver tabela 4).

Tabela 4 - Proposta de novo mapa do sítio do website do MNAz

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 • Seniores • Pessoas com necessidades especiais • Loja • Restaurante • Cedência de espaços 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecenas • 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
<p>Páginas em cabeçalho: Subscreva a <i>newsletter</i>; Fale connosco</p> <p>Páginas em rodapé: Recursos online (Glossário; Ligações); Política de privacidade; Registo; <i>Log in</i>; Mapa do sítio</p> <p>Página em <i>pop-up</i>: Avalie o nosso <i>website</i></p>							

Fonte: Camilo, 2018, p. 88

5.9. Avaliação

Foram propostos diversos métodos de avaliação, de modo a perceber o impacto do *website* na comunicação com os diferentes públicos e na concretização dos objetivos delineados:

- Reuniões de avaliação dos funcionários para recolher a sua perceção quanto ao novo *website* e se participaram no seu desenvolvimento;
- Questionários aos diferentes públicos para perceber como utilizam o *website*, se este incentiva a uma maior interação com o Museu e se as alterações foram recebidas de uma forma positiva;
- Google Analytics;
- Avaliação no *website*;
- *Clipping* (*media*, blogues e outros *websites*) para perceber como as alterações do *website* foram referidas nos *media*, bem como qual a repercussão na cobertura mediática do Museu.

6. Conclusão

Este artigo surgiu da constatação de que existem museus que não valorizam suficientemente a comunicação digital e onde não se empregam profissionais formados na área da comunicação com conhecimentos especializados. Acresce que os fundos orçamentais atribuídos a estas instituições são reduzidos, acabando por deixar a área da comunicação negligenciada e sem espaço para propor novas soluções ou dinamizar planos de aproximação e resposta aos públicos do museu. Por isso, quisemos estudar a comunicação digital e o papel das RP no contexto museológico partindo de um caso específico: o MNAZ.

Equacionando o importante contributo estratégico que esta área pode ter na consolidação dos museus enquanto organizações que detêm um papel fundamental no enquadramento cultural e educativo no seio da sociedade contemporânea, foi possível entender que uma maior atenção dedicada a uma ferramenta de comunicação digital, neste caso o *website* institucional, poderá fazer a diferença na concretização da missão do museu, melhorando a visão que os públicos têm da sua atuação. Um *website* planeado, pensado de forma intencional, para ir ao encontro das expetativas e

necessidades dos diferentes públicos de um museu, promove a instituição, projeta a sua atuação e a sua oferta, reforçando o seu estatuto e legitimidade na sociedade que o integra. Um *website* pode constituir-se como uma plataforma alternativa ao espaço físico do museu, uma segunda casa das obras expostas, onde o visitante poderá aceder ao espólio artístico e beneficiar das diferentes iniciativas desenvolvidas no âmbito da atividade do museu. Ao fomentar a proximidade com os seus públicos-chave, o *website* contribui para alimentar o diálogo entre o museu e os seus públicos, consciencializando a sociedade para o papel que pode ter até em termos de desenvolvimento social. Os conteúdos disponibilizados pelo *website* de um museu podem revestir-se de um pendor cultural, educativo e artístico, de entretenimento, ou mais turístico, ou mesmo concertar os diferentes impactos desejados, desde que bem organizados e estruturados, de modo a satisfazer os muitos interesses no que existe para fruir. Possibilitam ainda, a longo prazo, a desconstrução de preconceitos, evidenciando que os museus podem ser acessíveis a todos e que não se encontram focados apenas no passado, sendo capazes de se atualizar e refletir as evoluções sociais e tecnológicas. Não há dúvidas de que um plano estratégico para a comunicação digital torna os museus mais competitivos, dentro da enorme oferta existente hoje não só no setor cultural, como no setor do entretenimento em geral. No projeto concreto que se apresenta neste artigo, apostou-se na participação dos públicos de forma a criar uma ligação duradoura entre a instituição e os seus públicos, o que se traduz num entendimento inovador face a *websites* pouco dinâmicos ou pouco atentos às necessidades atuais dos públicos e marcadamente monológicos. Esta vertente de aproximação aos públicos encontra-se em sintonia com a dinâmica participativa das redes digitais contemporâneas.

A viabilidade deste projeto para um renovado *website* do MNAz tem, necessariamente, em conta que não são precisos grandes recursos financeiros, já que o orçamento para a comunicação é praticamente inexistente neste museu, tal como sucede em muitos outros. Esta é outra das vantagens de trabalhar a comunicação nas ferramentas digitais, visto que se consegue projetar a mensagem mais longe, e de forma mais abrangente, sem ser necessário um investimento avultado. Basta uma boa compreensão e conhecimento dos públicos e do contexto do museu para conciliar interesses e alcançar um entendimento comum sobre a forma de se aproximarem e dialogarem.

Evidentemente que a obtenção de apoios por via de uma política de mecenato estrategicamente planeada contribui também para ir mais longe nos recursos

necessários a uma comunicação de excelência e qualidade, garantindo uma permanente aposta em profissionais especializados e ferramentas atuais, dinâmicas e interativas geridas de forma consistente e contínua.

Outra vantagem do *website* joga-se em relação a uma maior fiabilidade e até controlo dos conteúdos, por exemplo face à natureza mais aberta e imprevisível da comunicação através das redes sociais. Existem certos conteúdos e mensagens institucionais que são parte da identidade e da missão do museu e que exigem uma comunicação pautada pela coerência e persistência no tempo.

Concluindo, consideramos que este projeto contribuiu para um maior conhecimento da comunicação digital nos museus portugueses, apresentando as possibilidades que a área das RP oferece na implementação de uma estratégia planeada num museu com uma longa história e tradição como o MNAz. Através desta investigação pretendemos desenvolver uma proposta que poderá servir como um guia para que outros museus melhorem as suas ferramentas de comunicação digital através do desenvolvimento de um plano estratégico de RP.

7. Notas

Foi utilizado o novo acordo ortográfico.

¹O presente artigo tem por base o desenvolvimento de um projeto de reestruturação do website do MNAz levado a cabo no âmbito de um trabalho final do mestrado em Gestão Estratégica das Relações da Escola Superior de Comunicação Social, defendido em 2018 por Inês Camilo.

²“(…) à data do questionário de outubro, numa escala de 1 a 10, onde 1 significa nada disponível e 10 muito disponível (...)” (Amante, 2020, *online*).

³Disponível em <https://gulbenkian.pt/museu/>

⁴O termo “Web 2.0” foi consagrado em 2004 por Dale Dougherty, cofundador com Tim O’Reilly da O’Reilly Media Inc. (O’Reilly, 2012).

⁵Jenkins 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” (Jenkins, 2006, p. 331).

⁶ Disponível em <https://www.youtube.com/user/nationalgalleryuk>

⁷ Disponível em <https://www.youtube.com/c/RijksTube/videos>

8. Bibliografia

- Andrade, P. (2017). Comunicação da arte pela investigação aberta: sobre políticas culturais, património, gestão e receção da inovação na arte. *Comunicação e Sociedade*, 31, pp. 343- 359.
- Arts & Business, Arts Council England & MLA (2010). *Digital audiences engagement with arts and culture*. London: MTM London.
- 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.
- Berners-Lee, T., Hendler, J. & Lassila, O. (2001, maio). The Semantic Web. A new form of Web content that is meaningful to computers will unleash a revolution of new possibilities. *Scientific American*. Disponível em https://www-sop.inria.fr/acacia/cours/essi2006/Scientific%20American_%20Feature%20Article_%20The%20Semantic%20Web_%20May%202001.pdf
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Camilo, I. (2018). “Uma proposta estratégica para a reestruturação do website do Museu Nacional do Azulejo”. Projeto para obtenção do grau de mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Lisboa: ESCS. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/9407>
- 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, pp. 619-626.
- 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, pp. 97-104.
- Carvalho, A., Matos, A. & Pizarro, M. (2018). Competências para a transformação digital nos museus: o projecto Mu.Sa. *MIDAS*, 9. doi:<https://doi.org/10.4000/midas.1463>

- Coleman, L. E. (2018). *Understanding and implementing inclusion in museums*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations*. New Jersey: Pearson Education.
- Dawson, A. (2021). Instagram overtakes Twitter as most popular platform for museums during Covid-19 pandemic. *The Art Newspaper*, 333. Disponível em <https://www.theartnewspaper.com/analysis/visitor-figures-social-media-museums>
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Routledge.
- Drake, J. (2010). High art: Public relations takes on new meaning for museums. *Public Relations Tactics*, pp. 10-11.
- Enășel, I. (2013). The Role of Information in Art Museum Communication Process. *Procedia Economics and Finance*, 6, pp. 476-481.
- Gronemann, S. T., Kristiansen, E. & Drotner, K. (2015). Mediated co-construction of museums and audiences on Facebook. *Museum Management and Curatorship*, 30 (3), pp. 174-190.
- Humanes, A. S. (2013). La Gestión de la Comunicación Externa Online con los Visitantes en los Museos y Centros de Arte en Málaga. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 6 (3), pp. 197-216.
- INE. (2020). *Estatísticas da cultura*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Israel, K. P. (2011). *Informação e tecnologia nos museus interativos do contemporâneo (Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-graduação não publicado)*. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Jacques, A. (2011). Curating relationships: The art of MoMA's communications. *Public Relations Tactics*, pp. 8-9.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture: where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- Jenkins, H. & Bertozzi, V. (2008). Artistic expression in the age of participatory culture: how and why young people create. In S.J. Tepper & B. Ivey (Eds.), *Engaging art: the next great transformation of america's cultural life* (pp. 171-195). Nova Iorque: Routledge.
- Kabassi, K. (2017). Evaluating websites of museums: State of the art. *Journal of Cultural Heritage*, 24, pp. 184-196.

- 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, pp. 104-119.
- Laws, A. L. S. (2015). *Museum websites & social media: issues of participation, sustainability, trust and diversity*. New York: Berghahn.
- Lopes, F. A. S. (2017). Mídia, arte e tecnologia: uma reflexão contemporânea. *Comunicação e Sociedade*, 31, pp. 287-298.
- Marty, P. F. (2011). My lost museum: User expectations and motivations for creating personal digital collections on museum websites. *Library & Information Science Research*, 33, pp. 211-219.
- O'Reilly, T. (2012). What is web 2.0?. In M. Mandiberg (Ed.), *The social media reader* (pp. 35-52). New York: New York University Press.
- 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.
- Pasadeos, Y., Lamme, M. O., Gower, K. & Tian, S. (2011). A methodological evaluation of public relations research. *Public Relations Review*, 37 (2), pp. 163-165.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Roque, M. I. (2013, julho). A comunicação da obra de arte exposta no museu. Paper apresentado no Webinar Laureate, online.
- Seitel, F. P. (2017). *The Practice of Public Relations*. Harlow: Pearson Education.
- Skov, M. & Ingwersen, P. (2014). Museum Web search behavior of special interest visitors. *Library & Information Science Research*, 36, pp. 91-98.
- Suzić, B., Karlíček, M. & Stríteský, V. (2016). Adoption of social media for public relations by museums. *Central European Business Review*, 5 (2), pp. 5-16.
- Szondi, G. and Theilmann, R. (2009). Public relations research and evaluation, In Tench, R. & Yeomans, L. (Eds.). *Exploring Public Relations*. Harlow: Pearson Education pp.198-222.

9. Webgrafia

- Amante, C. (2020, dezembro 31). Barómetro ao milímetro: conclusões a levar de 2020. Disponível em <https://gerador.eu/barometro-ao-milimetro-conclusoes-a-levar-de-2020/>
- Berney, A. (2013, setembro 25). Guest Post: Collections Access - Open the Door Wider. [Post em blogue] Disponível em <http://museumtwo.blogspot.pt/2013/09/guest-post-collections-access-open-door.html>
- Caetano, M. J. (2020, maio 17). Os novos desafios dos museus: menos visitantes e menos receita. Disponível em <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/17-mai-2020/os-novos-desafios-dos-museus-menos-visitantes-e-menos-receita-12200898.html>
- Carvalho, A. (2013, junho 11). Estamos ligados? Museus e redes sociais. [Post em blogue]. Disponível em <https://nomundodosmuseus.hypotheses.org/5495>
- Devos, L. (s.d.). 5 tips from museums who kill it on instagram. [Post em blogue]. Disponível em <https://museumrevolution.com/5-tips-museums-instagram/>
- DGPC. (s.d.). Estatísticas de visitantes de museus, palácios e monumentos tutelados pela DGPC 2014-2018. Disponível em http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/museus_e_monumentos/totais_m_m_p2014_2018.pdf
- INE (s.d.). Cultura, Desporto e Lazer. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1111&xlang=pt
- INE (2021). Museus e visitantes. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=10756&tipoSelecao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true&xlang=pt
- Lohr, S. (2014, outubro). Museums morph digitally – the met and other museums adapt to the digital age. Disponível em https://www.nytimes.com/2014/10/26/arts/artsspecial/the-met-and-other-museums-adapt-to-the-digital-age.html?_r=0#
- MadreMedia/Lusa (2017, novembro 9). Parceria com a Google põe património português no “maior museu a céu aberto”. Disponível em <https://24.sapo.pt/vida/artigos/parceria-com-a-google-poe-patrimonio-portugues-no-maior-museu-a-ceu-aberto>

- MatrizNet (s.d.). Website Oficial. Disponível em
<http://www.matriznet.dgpc.pt/matriznet/home.aspx>
- Museu Calouste Gulbenkian (2020). Website Oficial. Disponível em
<https://gulbenkian.pt/museu/>
- Museu Coleção Berardo (2021). Website Oficial. Disponível em
<https://www.museuberardo.pt/>
- MNAA. (s.d.). Press. Museu Nacional de Arte Antiga. Disponível em
<http://www.museudearteantiga.pt/contactos/press>
- MNAz. (s.d.). O MNAz. Museu Nacional do Azulejo. Disponível em
<http://www.museudoazulejo.gov.pt/pt-PT/OMNAz/ContentList.aspx>
- Museu Nacional Soares dos Reis (2021, maio 5). Website Oficial. Disponível em
<http://www.museusoaresdosreis.gov.pt/>
- Neves, J. S. (coord.), Foà, C., Santos, J., Lima, M. J., Pereira, T. M. & Schiappa, M. (2018). Estudo de públicos de museus nacionais – Públicos do Museu Nacional do Azulejo. Disponível em
http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/rpm/estudopublicos/mnaz_report_052018.pdf
- Papaioannou, G. & Sfyridou, E. (2020). Addressing social media choices of top European museums: framework, realities, and trends. MW20. Disponível em
<https://mw20.museweb.net/paper/social-media-choices-of-top-european-museums-content-analysis-addressing-realities-and-trends-towards-multi-way-museum-communication-schemes/>
- Pinho, J. (2007). Museus e internet. Recursos online nos sitios web dos museus nacionais portugueses. Revista TEXTOS de la CiberSociedad, 8. Disponível em
<http://www.cibersociedad.net/textos/articulo.php?art=143>
- Rijksmuseum. (s.d.). Página oficial de YouTube. Disponível em
<https://www.youtube.com/c/RijksTube/videos>
- The National Gallery. (s.d.). Página oficial de YouTube. Disponível em
<https://www.youtube.com/user/nationalgalleryuk>
- Van der Horst, W. (2020, junho). Como fazer a transformação digital de um museu? Masterclass apresentada no Oeiras Ignição Gerador, online.