

Transição digital em museus: de redes sociais a redes sociais online – um plano de comunicação para o Bairro dos Museus

Ana Teresa da Fonseca Narciso

Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientador:

Doutor José Soares da Silva Neves

Investigador Integrado e Professor Auxiliar Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro 2023

Departamento de Sociologia

Transição digital em museus: de redes sociais a redes sociais online – um plano de comunicação para o Bairro dos Museus

Ana Teresa da Fonseca Narciso

Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientador:

Doutor José Soares da Silva Neves

Investigador Integrado e Professor Auxiliar Convidado

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

setembro 2023

*A procrastinação é a inimiga mortal
dos que desejam alcançar o sucesso.*

Osiel Basílio

Agradecimentos

Os últimos meses de dedicação e esforço intenso para o desenvolvimento e conclusão do corrente desafio não seriam possíveis sem aqueles que caminharam ao meu lado e “sacrificaram” o seu tempo para a elaboração deste projeto.

Começo por agradecer ao professor José Soares Neves pela disponibilidade que depositou em mim na concretização deste trabalho e por me ter acompanhado e orientado ao longo desta fase tão importante.

Um enorme agradecimento à minha família que me deu todo o apoio para que eu continuasse a estudar, pela paciência que teve por lidar com as constantes crises de procrastinação e mau humor.

Aos meus sobrinhos, que permitiram que a minha mente se abstraísse por meros momentos.

Agradecer também aos meus amigos e colegas, sobretudo, que tentaram manter-me calma quando as coisas não corriam conforme o planeado e que me ajudaram a motivar para que concluísse este mestrado.

Este trabalho de projeto não só representa o fim de uma experiência académica, mas também uma conquista pessoal. Amadureci enquanto ser humano. Foi uma longa viagem com vários desafios, alegrias, percalços e incertezas.

Resumo

No presente trabalho de projeto, foi explorado o conceito primordial de “comunicação digital” nas instituições museológicas para compreender as condições necessárias para a correta gestão e planeamento das redes sociais de um museu. O caso em estudo foi o Bairro dos Museus em Cascais, definido como um conjunto de equipamentos culturais situados num perímetro geográfico e cultural delimitado. Através de entrevistas aos responsáveis do Bairro dos Museus e ao cruzamento com outros estudos, foi possível delinear estratégias de comunicação adequadas às características do mesmo que, uma vez reunidas, podem contribuir para que as redes sociais *online* funcionem como uma extensão de informação aos museus físicos.

Palavras-chave: Museu | Comunicação digital | Transição Digital | Redes Sociais *Online*

Abstract

In this project work, the primordial concept of “digital communication” in museological institutions was explored in order to understand the necessary conditions for the correct management and planning of the social networks of a museum. The case under study was the Bairro dos Museus in Cascais, defined as a set of cultural facilities located within a delimited geographic and cultural perimeter. Through interviews with those responsible for the Bairro dos Museus and crossing with other studies, it was possible to outline communication strategies appropriate to the characteristics of the same that, once gathered, can contribute to online social networks functioning as an extension of information to physical museums.

Keywords: Museum | Digital Communication | Digital Transition | Social networks

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	iv
Siglas e Acrónimos	vi
Índice de Quadros e Figuras	vii
Introdução	1
Capítulo I	3
Comunicação e Sociedade em Rede	3
Rede Social <i>Online</i>	7
Transição Digital	8
Museus	9
Instagram	11
Capítulo II	14
Caso em Estudo	14
Cascais e o Bairro dos Museus	14
Capítulo III	17
Metodologia	17
Interpretação de Resultados	18
Análise do <i>website</i>	18
Entrevistas	20
Capítulo IV	23
Plano de Comunicação	23
Objetivos e estratégias comunicacionais	29
Avaliação do projeto	30
Considerações finais	32
Referências bibliográficas	34
Webgrafia	37
Anexos	39

Siglas e Acrónimos

s.d. – sem data

ICOM – *International Council of Museums*

SOSTAC – Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

GAGC – Gabinete de Apoio à Gestão e Comunicação Cultural

Índice de Quadros e Figuras

Figura I – Mapa do Bairro dos Museus

Figura II – Menu principal do *website* do Bairro dos Museus

Figura III – Agenda Cultural disponibilizada no menu principal

Figura IV – Redes Sociais e restantes hiperligações da página

Figura V – Modelo de SOSTAC

Quadro I – Legenda da análise SWOT

Quadro II– Análise SWOT

Quadro III – Planeamento mensal de conteúdos

Introdução

Atualmente, a Internet é considerada uma ferramenta indispensável que pode oferecer a mais variada informação, e as entidades museológicas não se abstêm de adquirir uma maior presença *online*. Os museus, com as funções de “conservar, investigar, comunicar, exhibir” (ICOM, 2022), foram forçados a modificar o modo tradicional em que operavam, desenvolvendo as suas áreas digitais.

Assim, as entidades museológicas defrontaram-se com novas oportunidades devido à evolução tecnológica e digital, permitindo-lhes comunicar de forma colaborativa, interativa e participativa. Contudo, surgiram questões que originaram novas formas de dialogar, enquanto autor de conhecimento cultural no *social media*. A minha área de formação na licenciatura em Línguas, Literaturas e Culturas e, posteriormente, a minha formação profissional em âmbito cultural foram os principais fatores que motivaram o estudo deste tema. Neste sentido, e considerando a minha formação académica, optei por escolher um tema que me trouxesse um background suficientemente forte para discutir as minhas ideias.

Perante a minha formação profissional no Programa Experimental¹, promovido pela Câmara Municipal de Cascais juntamente com a Divisão de Empregabilidade e Promoção de Talento, foram necessárias algumas adaptações no digital, necessidade proveniente também da situação pandémica. Com vista neste desafio, surgiu a vontade de unir a cultura com as novas tecnologias e redes sociais.

A escolha do tema *Transição digital em museus* procura demonstrar a importância e a implementação de uma estratégia comunicacional nas instituições museológicas e como esta pode tornar-se um auxílio. O Bairro dos Museus agrega um conjunto de equipamentos, com forte componente de inovação, procurando dar ao seu público uma melhor experiência ([O Bairro dos Museus | Bairro dos Museus \(cascais.pt\)](https://www.cascais.pt/bairrodosmuseus), s.d.).

Como tal, procurou-se responder às seguintes questões:

- Como definir e implementar as estratégias digitais num museu?
- De que forma as redes sociais podem ser utilizadas no contexto cultural?
- Compreender o funcionamento do Bairro dos Museus, os seus públicos e interesses.

¹ O programa Experimental é um programa de desenvolvimento de competências de empregabilidade dos jovens e de apoio ao desenho e concretização de projetos pessoais e profissionais.
(<https://www.cascais.pt/experimental>)

O trabalho de projeto está dividido em cinco capítulos. O primeiro designa a caracterização da questão de partida e de alguns conceitos-chave, juntamente com o estudo de caso. O segundo capítulo denomina a definição das tarefas a serem propostas, a sua ordenação, utilizando métodos qualitativos para a elaboração de resultados.

No terceiro, traduz-se o desenvolvimento das tarefas, compreendendo a recolha, tratamento e análise de informações. Em seguida, no quarto capítulo, relata-se a finalização e avaliação do projeto. Sugere-se um plano comunicacional, soluções e objetivos que podem ser postos em prática.

A presente dissertação é concluída com a apresentação de resultados, que poderão abrir portas a futuras questões.

Capítulo I

Sendo a sociedade atual cada vez mais digital devido às novas tecnologias, é importante refletir como as tecnologias modificaram a comunicação em sociedade. Ao longo dos anos, a Internet tem vindo a ganhar destaque na sociedade, fator determinante para a mudança e não o contrário. A tecnologia depende dos valores, das necessidades e interesses do ser humano (Castells e Cardoso, 2005). O mundo digital ficou cada vez mais perto de nós e utilizamo-lo para resolver a maior parte dos nossos problemas.

Os museus, de forma a facilitar informações aos visitantes, adotaram *websites* e plataformas digitais para interagirem e comunicarem com o seu público. Com a chegada das tecnologias de informação e comunicação, a relação entre a instituição e o público tornou-se mais colaborativa. As instituições museológicas têm vindo a aperceber-se de que abraçar a criação de conteúdo digital mantém a sociedade mais presente e desejosa de conhecimento.

Primeiramente, a comunicação é a chave para que uma entidade alcance os seus públicos. Os museus, através das suas exposições, acabam por exhibir os seus bens materiais — consoante as temáticas — com o objetivo de transmitir uma mensagem ao visitante, criando uma ideia do que visitou (Desvallées e Mairesse., 2013). Segundo Lasswell (1948), o processo de comunicação é a ação de se veicular uma informação entre um emissor e um recetor, por meio de um canal. É também o processo e a capacidade de transmitir e receber ideias e mensagens com vista à troca de informações. A comunicação possibilita relações sociais e humanas, levando a que as pessoas se comuniquem e enfrentem diversas e diferentes situações.

Empregar o conceito “museu”, determinado, atualmente, pelo ICOM (2022), indica que esta instituição “pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõem o património material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e sustentabilidade”. Nesta perspetiva, o termo apresenta-se como uma partilha, com o público, dos seus objetos e de informações (Desvallées e Mairesse, 2013).

Comunicação e Sociedade em Rede

Podemos compreender que (1) a comunicação é feita sem a resposta do recetor, ou seja, é unilateral; (2) o museu é essencialmente constituído por linguagem verbal; (3) o museu comunica através de atividades inovadoras como as exposições; (4) a transmissão e interatividade conduz à questão da atividade do visitante, se este é mais ativo ou não, permitindo que se aproprie dos conteúdos culturais disponíveis para se inserir na sociedade (*ibidem*).

Com as novas tecnologias e a sua adoção por parte dos museus no contexto digital, é importante que as exposições, temporárias ou permanentes, sejam compreendidas pelos públicos. São locais de aprendizagem, de crítica, de criatividade. Devido à evolução tecnológica, a sociedade contemporânea foi afetada no contexto social e cultural pelos meios de transmissão de informação (Desvallées e Mairesse, 2013). A internet possibilitou a divulgação de informação através de plataformas — cujo objetivo é comunicar, informar, partilhar —, modificando os hábitos de consumo das pessoas. A influência das redes sociais *online* e das novas tecnologias de informação e comunicação impulsionou os utilizadores a divulgar, consumir e aceder a produtos culturais.

Segundo Castells (2002), a sociedade em rede é vista como um ato de sociabilidade que assenta numa dimensão virtual impulsionada pelas novas tecnologias. É utilizada como forma de desenvolver a globalização e as sociedades contemporâneas. Relacionada com a era digital, a sociedade em rede está vinculada ao nosso dia a dia. O indivíduo contemporâneo comunica através das plataformas digitais, pesquisa e partilha informações, socializa, demonstrando as potencialidades da internet (*ibidem*). Sendo uma sociedade global e que se forma ao redor de redes que se criam, é possível fazermos parte de várias redes sociais — familiar, laboral, amigáveis, pessoas com interesses comuns. O termo “sociedade em rede” destaca-se pela comunicação organizada que se estabelece entre os seus diferentes nós.

Através das novas tecnologias, a difusão de informação e de conhecimento tornou-se cada vez mais presente no nosso quotidiano. Com a abertura de novas mentalidades e vivências, através do ritmo acelerado dos acontecimentos, a comunicação tornou-se fulcral para receber novas informações e manter a sociedade organizada.

Vivemos permanentemente em função da internet, da rede WiFi, dos dispositivos móveis, pelo que a ligação entre as pessoas e o acesso à informação deixou de ser limitada. Tornou-se mais fácil a possibilidade de encontrar com quem partilhar os mesmos interesses e estar ao alcance de cada um (Mandiberg, 2012). Para o âmbito cultural, foi uma questão de tempo para que expandissem o espaço físico para o digital. É notório a facilidade em contactar com o público, em captar a sua atenção e tornar o conteúdo mais atrativo para as entidades que vivem apenas das visitas presenciais.

Redes Sociais

Com o surgimento e as funcionalidades da Web 2.0, a disseminação de novas fontes de *media* possibilitou a produção e divulgação de conteúdo diversificado. Graças às plataformas de rede sociais *online*, a troca de informação gerou uma nova forma de produção de conteúdos (Mandiberg, 2012). Todas estas funcionalidades tornaram as redes de contacto mais amplas, abrindo a oportunidade a novos públicos, trabalhos e ao desenvolvimento de novas estratégias comunicacionais através das redes sociais *online* (Boyd e Ellison, 2008).

Como tal, a rede social designa um “conjunto de nós que se cruzam e que estimulam a dinâmica e evolução da própria rede” (Fialho, Saragoça, Baltazar e Satos, 2018). Por outras palavras é um “conjunto de pessoas, grupos e organizações que se encontram ligados por relacionamentos sociais como lógicas de cooperação, partilha, amizade, que se desenvolvem e dinamizam numa estrutura social com identidade relacional”.

Em conjunto com a Web 2.0 e as plataformas digitais, surgiram novas formas de socialidades através destas ferramentas de comunicação. Redes sociais que foram formadas no *offline* e que se transferiram para o digital. Porém, as aplicações digitais, como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, ocupam-se de funções que permitem que os utilizadores criem um perfil e que estabeleçam contacto com outros utilizadores, partilhando conexões (Boyd & Ellison, 2008).

Quadro I – Conceito de rede social



Fonte: Elaboração própria

A clareza destas instituições está cada vez mais relacionada com a presença digital e com os diversos públicos, procurando a ideia de que as novas tecnologias não vêm substituir a visita física a um museu, tornam-se uma ferramenta de enriquecimento. Isto permite que existam alargadas possibilidades de divulgação de conteúdo, aumentando o número de públicos que frequentam estas entidades.

Deste modo, tendo em conta a perspetiva dos públicos, é importante definir que, segundo Mantecón (2009):

Público na modernidade é produto do surgimento de uma oferta cultural que convoca à participação de outros e que se faz pública: a princípio qualquer pessoa que deseja assistir e possa pagar por isso (no caso de o acesso ter um custo) tem a liberdade de fazê-lo, sem importar o seu pertencimento a alguma instituição, posição ou grupo.

Perante o Estudo de Públicos dos Museus Nacionais, coordenado por José Soares Neves (2020), a informação fiável produzida sobre os públicos reúne um conjunto de dimensões, como os perfis sociais e práticas culturais, relação entre o museu e o participante, as expectativas, as avaliações e sugestões decorrentes da visita. Este estudo procura também “promover o conhecimento e a procura de novas respostas para os desafios que os públicos vêm colocando” (Património Cultural, 2019, disponível em <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/estudos-de-publicos/>).

Com base nos meios de comunicação consultados dos inquéritos aplicados, é revelado um “perfil marcado por uma forte seletividade social”, demonstrando um perfil social dominante “pela formação escolar associada à inculcação familiar pelo capital cultural” (Neves, 2020).

A maioria dos públicos consultou algum meio de informação antes de efetuar a visita. Entre esses, a internet é eleita como o meio de informação primordial, seguindo os *websites* e plataformas sociais, sucedendo a informação boca a boca de amigos, conhecidos e/ou familiares. Todos os restantes suportes, como *newsletter*, imprensa, rádio, *outdoors*, *flyers*, apresentam escassos resultados. Não menos importante, as relações de convivência são relevantes como os amigos e conhecidos, considerados “fontes atendíveis de informação”.

Existe a predominância da “classe culta” entre os públicos de museus, existindo a necessidade de mediar as instituições museológicas, enfatizando a integração de todos os visitantes — desde os menos escolarizados aos com maior escolarização —, com o objetivo de “democratizar o acesso à cultura/arte”.

José Soares Neves, coordenador do Estudo de Públicos de Museus Nacionais (2020), realça “as desigualdades no acesso aos museus por via de recursos educativos”, já que a maioria dos visitantes dos museus de arte são qualificados, com formação superior, idade média de quarenta anos e predominância de género feminino.

Rede Social Online

Segundo Boyd e Ellison (2008), as redes sociais *online* são serviços que nos permitem criar um perfil digital público ou privado, manter o contacto com uma “lista de utilizadores” com que partilhamos interesses e ainda expandir essa lista a mais pessoas. Funciona como um intermediário de comunicação entre o utilizador e a rede social *online* pretendida. As redes sociais são divididas em dois polos: os *atores* — pessoas, grupos, organizações — e as *conexões* — interações e laços. São vistas também como plataformas concebidas por e para pessoas.

Os utilizadores pretendem socializar, fazer amizades, interagir, partilhar conteúdos, trocar conhecimentos nas comunidades de acordo com os seus interesses (Grassi e Marques, 2018). As redes sociais fizeram com que pudéssemos interagir com outras pessoas, construindo uma rede de relação paralela às ligações *offline*. Um universo em que é possível a criação de um perfil para interagir com outros indivíduos.

O conceito Web 2.0 destaca o contributo e o valor que o utilizador tem na produção da informação que encontra na internet (Pereira *et. al*, 2011). Atualmente, conseguimos verificar que a última informação a ser publicada encontra-se no topo dos *websites*. Atualmente, os visitantes detêm novas e diversas formas de participação. Estes são convidados a comentar certas publicações, “seguir” o conteúdo de alguma página ou conta profissional ou até mesmo alguém conhecido ou que esteja inserido na sua linha de contacto. No entanto, as plataformas digitais têm aumentado em grande número nos últimos anos, e pesquisas existentes dizem que a tendência é intensificar a sua utilização. Mas, para que exista este aumento de utilização, é necessário que a sociedade seja incentivada a expor os seus pensamentos, as suas ideias e que o saibam como, quando e onde o fazer. As instituições pedagógicas, os nossos familiares, os centros de ensino e as associações detêm uma grande responsabilidade (Pereira *et. al*, 2011).

Com as diferentes formas de interação, os utilizadores têm a possibilidade de optar por diferentes comportamentos em cada plataforma, de acordo com o seu interesse. O utilizador, no que diz respeito ao padrão de interação, participa ao visualizar conteúdo ou a manipulá-lo através de comentários, imagens ou vídeos.

A era digital oferece variadas e significativas alterações na comunicação, o que modificou os costumes do ser humano. Com as plataformas digitais e todas as suas ferramentas, é possível fazer com que o público se relacione com a cultura, alterando as suas práticas e consumos culturais. As instituições museológicas adotaram diversas plataformas digitais para se manterem atualizados, se aproximarem do seu potencial público-alvo com o objetivo de partilhar informações, criarem conteúdos e comunicarem entre si (Carvalho, 2008).

Para as organizações terem uma página profissional nas suas redes sociais *online*, é importante desenvolver uma estratégia comunicacional que, muitas vezes, os museus não têm. É necessário definir objetivos, estabelecer metas de comunicação, criar conteúdo para que exista uma presença ativa no *feed* e, por fim, investir na tecnologia, de forma a criar um valor digital (Carvalho, 2008). Adaptada a diversas realidades, a sociedade evoluiu e, com ela, a necessidade de as entidades museológicas acompanharem este progresso. Os museus são vistos como “espaços de lazer e cultura”, cujo objetivo é educar o público e inseri-lo neste contexto.

Transição Digital

Utilizamos tudo o que se refere como “digital” — tecnologias, plataformas, *apps*, *smartphones*, *websites* — de forma incessante e assídua. Antes, surgia como complemento às formas tradicionais de comunicação. Atualmente, assume-se como imprescindível. Existe cada vez mais a necessidade de os museus se tornarem um espaço *online*, de comunicarem com os seus públicos com mais frequência. Para tal, são necessários recursos técnicos e humanos, profissionais com qualificações e criatividade (Barranha, 2021).

Assume-se como transição digital “a transferência de suportes físicos para digital, sendo mais concretos e operativos, o que inclui novas formas de pensar, organizar e comunicar” (Barranha, 2021). Esta definição consolida uma visão evolutiva da tecnologia como uma “via” de sentido único, mas que avança a um ritmo inalcançável. Este “ponto imaginário” é apenas orientador e provoca uma certa pressão sob as pessoas, que se confrontam com a possibilidade de acompanhar este ritmo.

Com a transformação digital, as novas tecnologias dispuseram de uma atuação transversal nos meios e nas funções. As redes sociais *online* e as novas tecnologias devem ser vistas como um recurso para agilizar a missão e ação dos museus para com o público, convertendo-o num reforço no desenvolvimento das atividades digitais. (Carvalho, 2021).

As novas tecnologias são vistas como um meio para atingir um fim, cujo objetivo é assegurar a diversidade cultural e dar autonomia para seguir um caminho próprio.

É possível fazer alterações e melhorias nos modelos tradicionalmente utilizados em museus, assim como definir métodos para os mesmos. É recomendado (1) atualizar os equipamentos informáticos, (2) atualizar *websites* e redes sociais, (3) desenvolver estratégias de divulgação de informação, (4) reforçar parcerias na comunicação digital, (5) assegurar a formação de profissionais (Matos, 2021), (6) apostar na digitalização de coleções e, por fim, mas não menos importante, (7) mudar mentalidades (Carvalho, 2021). Desta forma, o dia a dia dos museus torna-se mais abrangente e crítico, à medida que estes são absorvidos pela tecnologia e pelo novo contexto de digitalização.

Museus

Segundo a mais recente definição do ICOM (2022), o museu é

uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos. (<https://icom-portugal.org/2015/03/19/definicao-museu/>)

Constitui também uma “relação do Homem com a realidade” determinada pela conservação das coleções, utilização — científica, cultural e educativa — dos seus objetos e desenvolvimento da sociedade (Desvallées e Mairesse, 2013). Ao obtermos uma versão *online*, o foco mantém-se: facilmente visitado em curtos espaços de tempo e em qualquer lugar e com constante atualização de informações, exposições e atividades desenvolvidas no espaço físico. Com a entrada na era digital, o museu virtual foi definido como “uma coleção de objetos digitalizados, articulados de forma lógica, e composto por diversos tipos de suporte (...) Não dispõe de um local ou espaço real e os seus objetos e informações são difundidos pelo mundo” (Desvallées, 2013 citado de Schweibenz, 2004). O museu virtual pretende criar uma solução possível para a questão museológica, incluindo diretamente os cibermuseus.

Têm surgido alterações no ambiente museológico devido ao impacto dos *social media*. A necessidade de criar uma estratégia comunicacional originou a aproximação das pessoas no meio digital através da consulta e interação com o museu digital. Com a presença da Internet, foi possível observar a evolução da museologia (Carvalho e Raposo, 2012). Com o objetivo de compreender e de dar a conhecer diferentes pontos de vista, a estratégia comunicacional procura que o indivíduo passe a ser incentivado a interagir com o museu ao invés de se limitar a receber informação.

Com os *social media*, os museus procuram converter-se numa “instituição sem fronteiras ou horários, capaz de manter um diálogo virtual personalizado com os seus visitantes, promovendo uma visão dinâmica, multidisciplinar e multi plataformas” (Carvalho e Raposo, 2012).

Estas plataformas permitem que os museus recolham opiniões e recebam *feedback* do seu público, incentivando a partilha de informações sobre atividades ou mesmo sobre o museu. É através do *media sharing* que esta troca de informação é possível. Os conteúdos são entregues em formato vídeo, fotografia, documentos e é uma ótima oportunidade para publicação e divulgação (Carvalho e Raposo, 2012).

Mas não é só nas estratégias comunicacionais que as instituições museológicas são chamadas a evoluir. É necessário que estas sejam adaptáveis ao novo paradigma digital, proporcionando novas ferramentas de exploração. Com os *social media* e as novas tecnologias de informação e comunicação, as instituições museológicas promoveram uma comunidade complexa onde é possível partilhar conhecimento.

Os *social media*, dinamizadores de novas realidades e estratégias, potencializam a aproximação de indivíduos, comunidades e organizações, com as quais interagem ou poderão interagir. Com a possibilidade de construção de novas perspetivas sociais, a internet permitiu um pensamento mais aberto, dinâmico e participativo. Os museus, não adaptados às novas mudanças, são desafiados a utilizar as potencialidades da Web 2.0, criando um museu sem fronteiras e horários, com maior proximidade do público e mais adepto ao digital (Carvalho e Raposo, 2012). O objetivo está na resposta à capacidade de mudança e de influência da comunidade. Transformando o seu papel expositivo para ativo, os museus devem adaptar-se às novas estratégias de comunicação, concentrar-se no seu público-alvo e encontrar formas de manter um relacionamento dinâmico e direto. A verdade é que as instituições museológicas têm se tornado flexíveis e colaborativas com as novas adaptações, onde a ação do público tem consideração.

Na expectativa de que a evolução da tecnologia fosse o “fator-chave” para o declínio da performance dos museus, surgiram novos métodos comunicacionais no digital que entusiasmaram a partilha de conhecimentos sobre os seus acervos, com o objetivo de determinar importantes vínculos com os públicos. Impulsionado a responder às adversidades das novas tecnologias e ao mundo digital, os museus têm a necessidade de capacitar os seus profissionais no que toca às suas competências digitais, de corrigir erros de desenvolvimento no digital e ainda escassez de recursos financeiros, melhorando as suas condições técnicas e tecnológicas nas infraestruturas (Carvalho e Matos, 2019).

Centrados na promoção dos seus acervos e serviços, os museus tentam estabelecer um contacto com os seus visitantes através de atividades específicas e também da divulgação de conteúdos de outras plataformas digitais. Como forma de interação, as redes sociais são vistas como uma “ferramenta interativa”, cujo objetivo é criar uma estratégia de utilização. As entidades museológicas têm de entender o que existe à sua disposição, o seu funcionamento, qual a sua motivação e para quem se destina (Matos, 2013). Com as novas tecnologias de informação e comunicação, os museus puderam transmitir informações relevantes a par das suas atividades, explorar novos métodos de envolvimento com o público, criar conteúdos e participar em todo este processo de estratégia digital. Afinal, os museus são também comunicação.

Instagram

Com um bilião e quinhentos mil utilizadores ativos (Data Reportal, 2022 | [Digital 2022: Global Overview Report — DataReportal – Global Digital Insights](#)), a plataforma digital Instagram foi criada em 2010 por Mike Krieger e Kevin Systrom. O termo pode ser desconstruído como “câmara instantânea” e “telegrama”. O objetivo era partilhar fotografias editadas, com filtros, em proporção 1:1. Foi disponibilizado para o sistema IOS da Apple em 2010 e, posteriormente, para o sistema Android em 2012.

A aplicação permite que o perfil do *Instagram* possa ser associado a outros perfis de redes sociais como Facebook e Twitter, ou seja, os utilizadores podem partilhar as suas fotografias em várias plataformas (Webwise | [Explained: What is Instagram? — webwise.ie](#)). Atualmente, permite que os utilizadores carreguem e editem as suas fotografias através da *app* ou de outros programas de edição de imagem, publiquem vídeos, adicionem descrições, *hashtags* e *geotags*. A plataforma é utilizada por pessoas singulares, mas também por empresas e organizações. Neste contexto, têm a possibilidade de promover os seus produtos e a sua marca

através da opção “conta profissional”, tendo acesso às métricas, funcionalidades comerciais e *engagement* do seu perfil (Techtarget, 2017).

Desde o seu lançamento, o Instagram tem aumentado o número de utilizadores e as suas funcionalidades, desde a criação de novos filtros, alteração do formato de imagem (horizontal e vertical), menção em fotografias, vídeos de longa duração, *reels*, *lives*, *gifs*, opção de *swipe up*, IGTV (*Instagram TV*), compras através da plataforma (Instagram About, 2020). O *feed* e os *Instagram Stories* permitem que os utilizadores possam publicar os seus conteúdos para que os outros possam visualizá-los.

No caso dos *stories*, é possível divulgar curtos vídeos, fotografias e *lives* por vinte e quatro horas, disponíveis no topo da página da aplicação. Também existem opções adicionais como *Boomerang*, que cria *gifs* personalizados, *Hyperlapse*, para vídeo em câmara lenta, e o *Layout*, que opta por colagens de várias imagens (Instagram About, 2020). O utilizador também tem a escolha de guardar os *stories* na opção Destaque — utilidade que deixa “destacar” os *stories* anteriores, previamente guardadas no arquivo da aplicação. Podemos visualizar, no *feed*, publicações do tipo vídeo, fotografia, *boomerang*, formato carrossel — sequência de fotografias. Estes conteúdos estão disponíveis a todos os utilizadores e só desaparecem quando são eliminados.

Com o objetivo de satisfazer ainda mais as necessidades dos utilizadores, o Instagram alterou diversas vezes o seu algoritmo para aprimorar a sua experiência. Anteriormente, o *feed* era organizado cronologicamente — as publicações eram vistas da mais recente para a mais antiga. Atualmente, as publicações estão organizadas consoante o interesse do utilizador. Esta estatística afirma que os utilizadores perdem grande parte do conteúdo previamente publicado, tornando-se cada vez mais difícil prestar atenção a todas as publicações partilhadas (Instagram, 2020).

Com a alteração do algoritmo, o *feed* é impulsionado por fatores como interesse, *timeline*, atividade, relação e seguidores. Em primeiro lugar, o *interesse* parte do quanto gostamos de determinado assunto e de como prevalece no sistema. Por exemplo, se damos *like* a *posts* de cariz cultural, o algoritmo tende a dar prioridade a esses conteúdos. A cronologia ou *timeline* permite-nos ter acesso a conteúdos que foram publicados, por exemplo, há cerca de três dias. E isto acontece consoante o tempo que ficamos sem abrir a aplicação — o próprio Instagram vai atualizando (Postgrain, 2019). À semelhança deste termo, o fator *atividade* também influencia como o *feed* vai aparecer. Quem aceder à aplicação poucas vezes durante a semana vai receber conteúdos mais antigos, mas de maior interesse.

Outro critério, o de *relação*, descobre o tipo de pessoas com quem mais temos interações — envio de mensagens, menções de fotografias ou comentários. Isto é possível através da preferência de amigos, família, artistas. Por fim, os *seguidores*. O algoritmo tem em consideração o número de perfis que seguimos. Quanto mais seguidores tivermos, mais difícil é para o Instagram gerir tanta informação, pelo que vamos despende mais tempo a fazer *scroll* no *feed* para podermos acompanhar a totalidade do conteúdo (*ibidem*).

Deste modo, não só o Instagram afirma prestar atenção ao possível interesse do utilizador numa publicação, tendo em conta comportamentos passados, e ao relacionamento com o utilizador que publica o *post*, como também à hora de publicação do conteúdo. Cada vez mais o algoritmo tem em conta esta questão temporal, uma vez que a retórica passa por querer proporcionar aos seus utilizadores as mais interessantes e recentes novidades.

Capítulo II

Caso em Estudo

Cascais e o Bairro dos Museus

Ao longo dos anos, a oferta cultural tem-se expandido com eventos de grandes dimensões, projetos nacionais e internacionais, congressos e feiras (Santos e Neves, 2005). Constituído por um diversificado património cultural e histórico, Cascais detém um conjunto de bens materiais ou imateriais que conduzem à memória e identidade da vila.

O objetivo é identificar, estudar, divulgar e preservar o território. Potencializando a região, o povo investe na divulgação desta vila (Cultura Cascais, s.d.). A herança cultural constitui uma base segura para a construção e valorização do território, a proteção dos bens classificados e que “revestem no valor cultural de importância nacional ou local, integrados no inventário do Património Histórico e Cultural de Cascais” (*ibidem*).

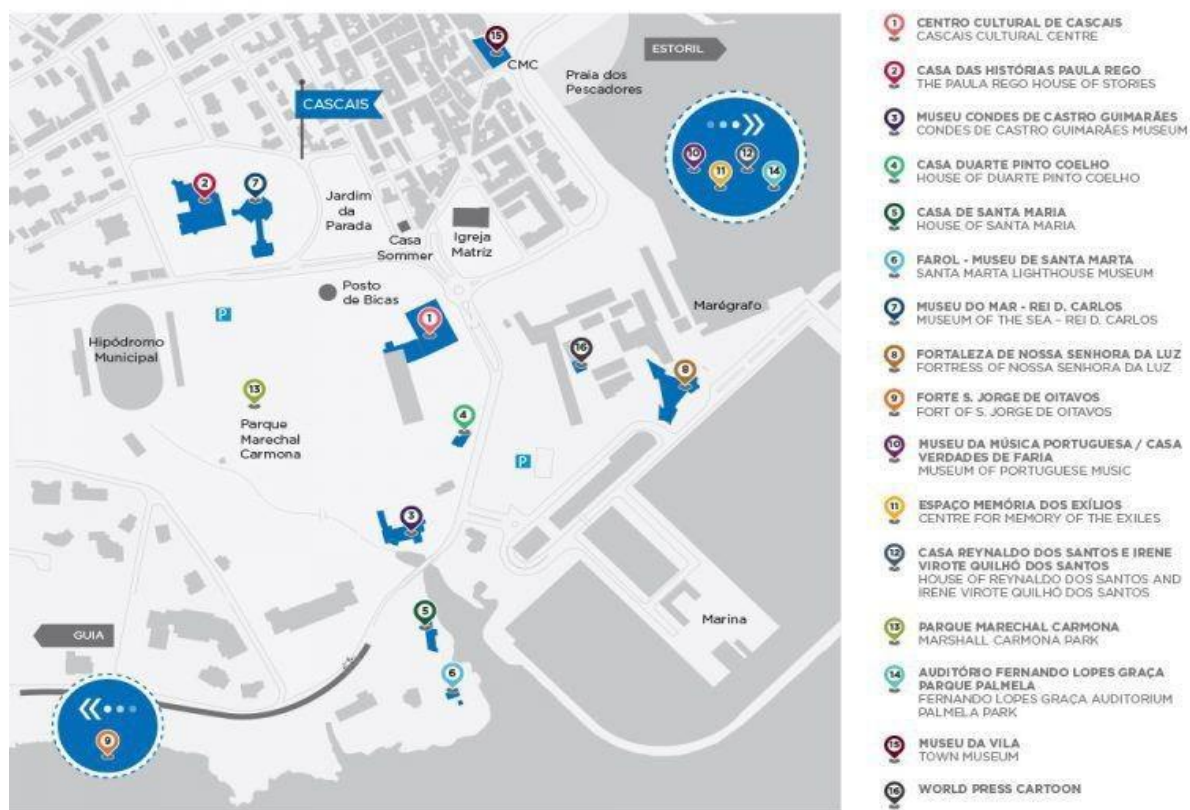
Cascais permanece um espaço de veraneio, de lazer e de destino turístico. Com elevadas condições de acolhimento, restauração e hotelaria, a vila de Cascais é ainda destacada com diversos patrimónios históricos e culturais identificados, garantidos pela impulsão de novos serviços e também pela sua autonomia.

A motivação para a criação do projeto é a proximidade entre os elementos para a definição de “distrito cultural de museus”, incluindo outros equipamentos culturais de outras freguesias, destacando-os. O Bairro dos Museus abrange um conjunto de equipamentos culturais que definem um perímetro geográfico e cultural, em Cascais. A Fundação D. Luís, juntamente com a Câmara Municipal de Cascais, criou, em 2015, o Bairro dos Museus (Bairro dos Museus, s.d.), a fim de incentivar o progresso do concelho através da cultura.

De acordo com Teles de Menezes, distingue-se por ter uma “forte componente de inovação e de coerência cultural e dá resposta aos consumidores de cultura mais exigentes e ávidos de alargar o âmbito das suas experiências no Bairro dos Museus.” (Bairro dos Museus, s.d. | <https://www.cascais.pt/noticia/cascais-lanca-bairro-dos-museus>).

Com o objetivo de prestar o melhor serviço a todos aqueles que visitam as instituições museológicas da vila, o Bairro dos Museus potencializa o melhor que cada equipamento possui e valoriza-o através das memórias, tradições e património do concelho de Cascais. É composto por dezassete instituições museológicas e dois parques.

Figura I – Mapa do Bairro dos Museus



Fonte: <https://www.angloinfo.com/blogs/portugal/lisbon/cascais-live/bairro-dos-museus-first-anniversary/> | 6 de março de 2023

Considera-se que cada espaço conserva a sua missão e carácter. Um dos principais símbolos de Cascais é o Museu Condes de Castro Guimarães — o ícone do percurso cultural —, seguindo o Farol de Santa Marta, Casa de Santa Maria, Casa Duarte Pinto Coelho, Centro Cultural de Cascais, Museu do Mar, Casa das Histórias Paula Rego, Fortaleza da Nossa Senhora da Luz — conhecida como a Cidadela de Cascais. Todos estes equipamentos integram o Bairro dos Museus. (Bairro dos Museus, s.d.).

A estes, junta-se o Parque Marechal Carmona e outros espaços integrados no perímetro geográfico do Bairro dos Museus, mas que não pertencem ao território delineado na figura acima como o Museu da Música Portuguesa, situado no Monte Estoril, o Espaço Memória dos Exílios, no Estoril, a Casa Reynaldo dos Santos, na Parede, e o Parque de Palmela em Cascais. Inclui ainda o Forte de São Jorge de Oitavos, na Estrada do Guincho (*ibidem*).

O projeto pretendia melhorar a estruturação e administração dos equipamentos culturais, definir a periferia do espaço, criar um sistema de bilhética, promover a oferta cultural e abrir novos equipamentos. Começou a ser desenvolvido em 2014, mas só foi tornado “oficial” nas comemorações dos 650 anos da vila de Cascais, em fevereiro de 2015 (Fundação D. Luís, 2016). Inicialmente, propunha-se uma reorganização dos equipamentos do Concelho, sendo eles considerados património cultural, para que existisse uma união e proximidade entre eles através do conceito Bairro dos Museus.

Mas, para tal, a cultura passou a ser vista como “um fator de desenvolvimento” e uma “estratégia cultural definida pela própria CMC” (*ibidem*), trabalhando para promover e desenvolver a cultura. Além de desenvolvimento cultural, o Bairro dos Museus contribui também para o desenvolvimento do turismo e da economia, inserindo-se numa proposta autárquica que engloba outros setores.

Atualmente, é necessário melhorar a acessibilidade e experiência de quem visita estes equipamentos. É um contributo para a dinamização turística, cultural e local, de forma a dinamizar o património e a oferta cultural.

Capítulo III

Metodologia

A metodologia tem como pressuposto definir métodos e técnicas para recolha e análise de dados e informações, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de um plano comunicacional para o grupo Bairro dos Museus.

Neste sentido, foram descritos alguns conceitos essenciais como redes sociais *online*, transição digital e museus. Em seguida, foi feita uma breve apresentação do caso — o Bairro dos Museus.

Tendo em conta os objetivos acima referidos, a investigação empírica irá dividir-se em dois momentos: análise documental, de carácter qualitativo, e entrevistas semiestruturadas.

A recolha de dados remete para uma estratégia de investigação, de forma intensiva e de método qualitativo. Numa primeira fase, realizou-se a análise do *website* do Bairro dos Museus, para analisar o conteúdo disponibilizado, o que cada museu tem para oferecer e que tipo de informações são relevantes, importantes e partilhadas com o público.

Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Constituem uma reflexão sobre o objeto de estudo, expondo questões abertas para que o entrevistado esteja confortável para se expressar. É composta por um guião com oito perguntas, em que as questões têm como objetivo recolher informação para compreender como as entidades museológicas constroem as suas redes sociais *online* e como é feito todo o processo de comunicação. Grande parte das questões centram-se nas estratégias de comunicação utilizadas e na importância das redes sociais *online*.

Neste projeto, foi necessário saber como se caracteriza e processa a comunicação no Bairro dos Museus — entre os vários departamentos e para os públicos —, a necessidade de só existir uma plataforma digital de carácter informativo e os seus motivos, quais as estratégias adotadas para manter e chegar a novos públicos e, por fim, se existem previsões para um novo plano de comunicação no digital.

Deste modo, foram entrevistadas a Diretora do Departamento de Museus e Promoção Cultural, da Câmara Municipal de Cascais, Maria de Jesus Ventura e a Responsável pelo Gabinete de Apoio à Gestão e Comunicação Cultural, Arquiteta Isabel Alvarenga.

As entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2022, virtualmente, através do Microsoft Teams. O contacto foi efetuado através da Dra. Cristina Gonçalves, diretora do Museu Condes de Castro Guimarães. Os guiões de entrevista (ver anexos) visam responder aos objetivos estabelecidos para este projeto.

Por fim, verificou-se a necessidade de definir um plano de comunicação. Visto ser um objetivo imprescindível, este tem como objetivo sugerir pontos de vista essenciais e/ou alternativos para o novo projeto.

Interpretação de Resultados

Análise do website

O website Bairro dos Museus apresenta, na página inicial, atalhos principais como Agenda Cultural, Património e Equipamentos, subdivididos em Conceito, Espaços, Cátedra Interartes e Bilhética. É apresentado uma linha gráfica com todos os equipamentos que pertencem ao grupo, com hiperligação para uma página destinada a cada um.

Figura II – Menu principal do website do Bairro dos Museus



Fonte: <https://bairrodosmuseus.cascais.pt/> | 6 de março de 2023

As informações logísticas (como chegar, horário, preço e contactos) são claras. Em relação aos postos de venda com produtos alusivos ao museu, não estão disponibilizadas quaisquer informações de contacto. Mas cada museu possui a sua loja de venda.

O *website* tem uma vasta informação sobre a história do grupo e um breve resumo de cada museu, que se pode aceder ao clicar em qualquer uma das ligações da linha gráfica.

O *website* não apresenta um separador para o calendário de eventos, mas, na página inicial, as exposições e as suas datas estão fixadas no menu principal. Para aceder à calendarização mensal, está disponível uma hiperligação para a Agenda Cascais, onde estão previstos todos os eventos.

Figura III – Agenda Cultural disponibilizada no menu principal



Fonte: <https://bairrodosmuseus.cascais.pt/> | 6 de março de 2023

O *website* tem apenas a opção de idioma em português. Apresenta ícones para as redes sociais como Facebook, Instagram, Twitter e Youtube — página oficial —, assim como hiperligações para outras aplicações da Câmara Municipal, como MyCascais, Loja Cascais, GeoCascais, FixCascais e 360º Cascais.

Figura IV – Redes Sociais e restantes hiperligações da página



Fonte: <https://bairrodosmuseus.cascais.pt/> | 6 de março de 2023

Atualmente, um grande número de museus possui *website* institucional, embora talvez meramente informativos. A utilização das páginas *web* como meio de divulgação de informação institucional tornou-se a forma mais prática e eficaz de comunicação sobre o seu acervo, atividades e exposições. No entanto, ainda procuram formas de aproximação do Museu com o público, permitindo que a página seja mais interativa.

Entrevistas

Como referido anteriormente, foram entrevistadas a Diretora do Departamento de Museus e Promoção Cultural, da Câmara Municipal de Cascais, Maria de Jesus Ventura e a Responsável pelo Gabinete de Apoio à Gestão e Comunicação Cultural, Arquiteta Isabel Alvarenga. Foram realizadas no mês de setembro de 2022, virtualmente, através do Microsoft Teams.

Relativamente à comunicação interna entre os dois departamentos, a troca de informações realiza-se quando há notícias e novos planos a serem divulgados. Em termos de comunicação externa, as responsáveis trabalham em funções diferentes, mas cooperam com os restantes profissionais das divisões. É priorizado o trabalho em equipa, a partilha de novos projetos e a importância de existir dedicação por parte dos profissionais.

As redes sociais *online* são uma das ferramentas mais utilizadas, nomeadamente o Facebook. Através destas são divulgados conteúdos, informações, eventos, avisos e quaisquer alterações provenientes da Câmara Municipal de Cascais.

Com toda a situação pandémica, surgiu a necessidade de se adaptarem ao público e às suas necessidades. A presença no *online* foi valorizada enquanto meio de divulgação, informação e comunicação.

Para Isabel Alvarenga e Maria João Ventura,

A facilidade de acesso foi uma das razões para a utilização das plataformas digitais. Além de serem plataformas gratuitas, possuem um elevado número de utilizadores.

[entrevista a Isabel Alvarenga, realizada em setembro de 2022]

Contudo, é importante frisar que estas plataformas digitais são abrangentes no tipo de formato, na interatividade que proporcionam, na partilha de informação e na forma como se promove a participação do público.

Evidencia-se o reconhecimento de uma evolução positiva geral:

Acho que, nos últimos anos, praticamente todos os museus têm feito um esforço enorme por ter uma presença *online*.

[entrevista a Maria João Ventura, realizada em setembro de 2022]

A responsável pelo Gabinete de Apoio à Gestão e Comunicação Cultural considera que:

devem existir mudanças no Gabinete. A mudança acrescenta e é necessário dar mais estratégia à Comunicação (...); as melhorias acabam por ficar em segundo plano devido à falta de tempo e recursos.

[entrevista a Isabel Alvarenga, realizada em setembro de 2022]

Associada à necessidade de se adaptarem às exigências dos públicos, a adesão às plataformas digitais por parte dos museus manifestou uma nova perspetiva na presença *online*. Notou-se a relevância atribuída na assiduidade nas aplicações *online*, levando a que trouxesse inúmeras vantagens aos museus, enquanto divulgador de informação.

Já a diretora do Departamento de Museus e Promoção Cultural complementa que

as equipas, no seu conjunto, gostariam de inovar a sua Comunicação, com o objetivo de captar mais públicos.

[entrevista a Maria João Ventura, realizada em setembro de 2022]

Perante a formação e desenvolvimento de públicos, a Divisão de Museus e Promoção Cultural tem organizado mais programas educativos, comparativamente ao ano anterior. O principal objetivo é fidelizar o público através do planeamento dos canais digitais e de “campanhas” específicas. Para tal, existem as visitas gratuitas no primeiro domingo de cada mês, os programas temáticos ou uma programação digital diferenciada.

É importante que as crianças comecem a ver e a interagir com este tipo de coisas.

[entrevista a Maria João Ventura, realizada em setembro de 2022]

A falta de recursos humanos foi também uma das questões abordadas nesta entrevista. O ingresso nos quadros realiza-se através de procedimentos concursais — ou até mesmo através de concurso interno —, procedimentos muito demorosos. Por outro lado, o recrutamento está também sujeito ao número de vagas disponíveis:

A contratação de profissionais especializados, devido à burocracia do processo dos concursos públicos ou internos, demora muito a concluir. Juntando ainda o número de vagas por admitir.

[entrevista a Isabel Alvarenga, realizada em setembro de 2022]

Capítulo IV

Plano de Comunicação

A revisão de literatura proporcionou uma visão geral sobre as potencialidades e uso dos *social media* e das plataformas digitais, que impuseram alguns desafios às instituições museológicas na sua constante evolução, permitindo uma visão alargada sobre o tema.

Em simultâneo, a relevância sobre o conhecimento que está a ser produzido por parte dos museus e dos conteúdos que estão a ser desenvolvidos e distribuídos *online* pode definir estratégias futuras nas plataformas digitais. As perspetivas recolhidas proporcionaram novas dinâmicas a serem exploradas e que poderão ser úteis para estabelecer técnicas distintas na presença *online*, no uso das aplicações *online*, nos novos modelos de participação e nas novas relações com os públicos.

O planeamento estratégico deve ter em conta os principais objetivos, métodos e resultados para a organização e implementação do plano de comunicação adotado. Posto isto, surge a necessidade de avançar e de pré-estabelecer uma proposta, considerando hipóteses e suposições para alcançar os objetivos pretendidos.

Um dos métodos mais utilizados para se definir uma estratégia de comunicação é o **modelo SOSTAC**, criado nos anos 90 por Paul R. Smith, na aplicação do Marketing Digital. Esta metodologia abrange a análise de Situação, Objetivos, Estratégia, Tática, Ação e Controlo (Baptista e Costa, 2021).

- Situação/*Situation* – refere-se à situação atual da empresa, seja *online* ou *offline*. Através do *online*, é possível verificar os canais de comunicação e analisar a sua performance. No *offline*, prestamos atenção à concorrência, mercado, tendências, através da análise SWOT.
- Objetivos/*Objectives* – expõe os valores e a missão a desenvolver. Define uma linha orientadora que permite atingir os objetivos e corrigir a atuação sempre que necessário.
 - i. Através da presença *online*, alcançamos potenciais clientes, conhecemos as suas preferências adequando a mensagem a transmitir. Compreender os interesses e as necessidades do público, permite a implementação de respostas automáticas, rentabilizando o nosso tempo.

- Estratégia/*Strategy* – estabelece um vínculo com os recursos, as ferramentas a serem utilizadas, o orçamento e os cenários possíveis para atingir o objetivo.
- Tática/*Tactics* – colocar em prática os canais de comunicação a serem utilizados e as ferramentas, após os objetivos estarem totalmente delineados.
- Ação/*Action* – pôr à prova todo o processo final. Este ponto é responsável por *make it happen*, obtendo produtividade e resultados.
- Controle/*Control* – *what is managed can be improved*, ou seja, sem objetivos traçados é impossível medir a qualidade da estratégia.

Figura V – Modelo de SOSTAC



Fonte: <http://webmarketingra.blogspot.com/2017/09/modelo-de-marketing-sostac.html> | 6 de março de 2023

O modelo SOSTAC pode ser aplicado, adaptado e ajustado a qualquer objetivo, uma vez que é muito abrangente, desde o pensamento atual, estratégia e concretização de ações. É necessária a sua revalidação regular, analisando os resultados e ajustando as táticas sempre que necessário.

É através da primeira linha orientadora, no modelo SOSTAC, que se efetua a análise SWOT (Oportunidade, Fraquezas, Forças e Ameaças). Esta, segundo Kotler e Keller (2012):

É uma ferramenta de suporte para tomar decisões conscientes. É através da identificação de pontos fracos e de ameaças, que as empresas delineiam estratégias fundamentadas pelos pontos fortes, podendo, desta forma, eliminar as suas fraquezas e explorar oportunidades (Kotler e Keller, 2012).

É através deste modelo que se identificam as finalidades e os pontos de melhoria, conseguindo assim definir uma estratégia de comunicação. Permite também facilitar a pesquisa — tanto interna como externa, ajudando no levantamento dos quatro tópicos em SWOT (Kotler&Keller, 2012).

Quadro I – Legenda da análise SWOT



Fonte – <https://fgvjr.com/blog/o-que-e-analise-swot-e-qual-a-sua-importancia> | 6 de março de 2023

É possível dividir o conceito em dois pontos: os elementos internos e os elementos externos.

- Quando falamos em forças e fraquezas, é feita uma análise do ambiente interno. Estes são os fatores que estão sob o nosso controle e que podemos, de certa forma, moldar e adaptar.
- As ameaças e oportunidades, no entanto, fazem parte do ambiente externo. Estão sob o domínio de fatores externos políticos, econômicos e condições do mercado atual. Estes não podem ser alterados pelas organizações.

É assim possível, segundo o modelo de SOSTAC, efetuar uma análise SWOT (Mairrese, 2016, p. 55–56) através de cinco etapas:

- a) criar uma análise SWOT cuja função é promover uma estratégia eficaz perante os condicionamentos impostos pelo ambiente interno e externo, analisando “recursos, capacidades e aptidões que possam levar a entidade a se desenvolver”;

- b) explorar e compreender a missão da entidade, os seus públicos e a comunicação entre eles;
- c) elaborar uma investigação macro e micro ambiental. A análise macroambiental permite desenvolver fatores que não estão no controlo da instituição, como as políticas culturais, as questões económicas e tecnológicas. Já a análise microambiental incide na necessidade interna;
- d) aprofundar as necessidades da instituição. É necessário avaliar a relação instituição–público;
- e) implementar a possibilidade de incrementar este plano de comunicação na instituição e submeter a sua avaliação.

Segundo Kotler & Keller (2012), a análise SWOT tem como objetivos beneficiar o diagnóstico, gerando conhecimento de recursos e competências, e permitir a escolha de um posicionamento pensado e planeado da empresa, definindo as vantagens que possam ser desenvolvidas no futuro.

De acordo com Mairesse (2016) e a metodologia acima referida, foi elaborada uma análise SWOT do Bairro dos Museus com base na interpretação dos resultados dos dois métodos utilizados, com o objetivo de conhecer os fatores internos e externos para definir a implementação do plano de comunicação.

Quadro II – Análise SWOT

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Densificação da oferta Coleção de peças de arte únicas Área geográfica Espaços online Pertença a uma Fundação <i>Staff</i>	Carência de informação Ausência de potencialidades noutros canais digitais Frequência de publicações Fraca presença no online	Novos públicos Aumento de visitantes Maior divulgação e visibilidade Maior interação com os museus físicos Capacitação de pessoal Transição digital em expansão	Instabilidade do setor cultural Falta de formação profissional Falta de participação do público Possível diminuição das receitas Rápida evolução tecnológica

Fonte: elaboração própria

A realização do diagnóstico através da análise SWOT sugere uma assimilação precisa de quais as forças e fraquezas — em contexto interno — e as ameaças e oportunidades — fatores externos. No fator interno, podemos observar que o Bairro dos Museus e o seu acervo potenciam fortemente este projeto. Porém, foram identificadas fraquezas nos recursos humanos e no próprio *website*, sendo necessário estabelecer alguns objetivos e estratégias para as ultrapassar.

A nível externo — fatores que estão fora do controlo do grupo —, é possível prever que criar uma estratégia digital na plataforma Instagram pode trazer oportunidades ao Bairro dos Museus. Neste sentido, é considerável tirar o máximo proveito da oportunidade e minorar as ameaças.

É importante realçar que os profissionais devem ser motivados a querer mais e melhor, procurando a inovação e exploração de novos canais digitais; a programação a médio prazo deve ser planeada com várias temáticas — sejam elas de carácter cultural, social ou educacional; assim como, a realização de atividades que invistam na formação do público.

A nível externo, o Bairro dos Museus tem à sua disposição novas ferramentas de comunicação entre os média tradicionais e os novos média, juntamente com a adesão aos canais de comunicação, por parte dos públicos. Contudo, a instabilidade do setor e a ausência de pessoal qualificado para desempenhar funções nas áreas de Comunicação e Gestão de Redes Sociais *Online* são fatores externos que estão fora do seu controlo

A comunicação para o público realiza-se nos diferentes canais de comunicação acima referidos — rede social Facebook e *website* —, no qual se pode encontrar várias informações sobre a programação e serviços disponíveis.

Plano de Implementação

Identificado o problema, o objetivo é desenvolver uma estratégia de comunicação, aumentando a visibilidade do Bairro dos Museus, através da produção de conteúdos e divulgação com maior frequência na plataforma Instagram. Esta estratégia visa transformar o Museu numa plataforma social através da integração do *social media* de vários âmbitos, da expansão das plataformas de comunicação digital e, ainda, de novos espaços digitais de comunidade.

Quadro II – Exemplo de um planeamento mensal de conteúdos de base semanal

Dom.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Sáb.
		Curiosidades sobre o grupo	Contar como o grupo surgiu	Publicar peças do museu à escolha	Partilhar um testemunho	Publicitar o dia aberto
		Caixa de perguntas com sugestões	Repost de fotografias dos seguidores	Promover redes sociais	Dados relevantes sobre o grupo	Mini tour dos museus
		Dicas sobre o que fazer no museu	Datas comemorativas	Foto de equipa de cada museu	Caixa de perguntas sobre o que esperam ver	"Behind the scenes"
		Benefícios de consumir Cultura	Caixa de perguntas	Serviço educativo	Live com responsável do Departamento de Cultura	"À conversa com..."
		Um dia no museu	Curiosidades sobre artistas	Referência a eventos futuros	Publicar exposições	Mini tour por um museu
		Serviço educativo	Foto de equipa	Publicar peças	Informações sobre visitas	Publicitar dia aberto

Fonte – Elaboração própria

Mais do que a calendarização e conteúdos atraentes, o sucesso das empresas no Instagram passa não só pela interação, como também pela estratégia e identidade da mesma. Assim que esta é fundamentada e definida, a gestão e a criatividade visual tornam-se eficazes para o público. Uma vez examinado o potencial da plataforma Instagram, é primordial saber criar uma narrativa coerente e convincente da nossa oferta, assumindo-se assim como um ponto forte desta rede social *online*.

Para criar um plano de conteúdos, é necessário entender qual o objetivo para esse tipo de comunicação e quais os recursos disponíveis para a produção.

Um dos primeiros passos é definir que tipo de conteúdo irá ser discutido nesse plano, mesmo quando já exista uma área específica. É necessário manter uma linha condutora que ajude a delimitar e a orientar a produção de conteúdo (Santos, 2022).

Outro fator importante é pesquisar os assuntos mais falados no momento. Ter em atenção as tendências ajuda não só a planear os conteúdos, mas também a pensar em possíveis temas para publicações que possam ser relevantes para o caso. Depois de delinear-los, é necessário fazer uma sequência considerando o interesse do público.

Em terceiro lugar, é necessário distribuir os temas ao longo dos dias de publicação dos conteúdos, mantendo-os alternados. Essa alternância garante dinamismo na página e evita repetições.

Adicionalmente, podemos criar um “banco de ideias”, dando a possibilidade de o público interagir nos *posts* e de sugerir conteúdos que quer ver na plataforma (Baptista; Costa, 2021).

Objetivos e estratégias comunicacionais

Para Cerezuela (2007, p. 23-24), as estratégias de comunicação de um projeto consistem na “identificação de planos necessários para alcançar objetivos feitos para coordenar ações para chegar a um fim”. Para que o projeto seja um êxito, as linhas estratégicas são cruciais para o seu desenvolvimento, assim como os temas ou aspetos a serem abordados.

Feita a análise SWOT, as seguintes linhas estratégicas visam alcançar as finalidades do projeto, resolvendo problemas, ultrapassando limitações existentes e alcançando uma estratégia comunicacional adequada ao Bairro dos Museus.

1. Oferecer formação aos profissionais, contínua ou de curta duração, na área da comunicação digital. Com esta ação, é possível adquirir novas formas de conhecimento, permitindo a utilização dos canais comunicacionais;
2. Capacitar os profissionais através da literacia e competências digitais;
3. Definir um profissional responsável pelo calendário de conteúdos, evitando conteúdos aleatórios e economizando tempo;
4. Planear a comunicação através da utilização dos meios de comunicação digital disponíveis, modernizando as publicações para captar a atenção do público;
5. Criar conteúdos audiovisuais ou até mesmo curtas-metragens alusivos à programação selecionada através do Facebook ou do Instagram;
6. Fazer uso de outras plataformas digitais, com o objetivo de procurar novos públicos e promover novos conteúdos, aumentando a visibilidade;

7. Monitorizar para conhecer as necessidades dos diversos públicos;
8. Criar um calendário de conteúdos mensal;
9. Seguir um planeamento estratégico que permita atingir o sucesso e desafiar o pensamento convencional;
10. Reforçar a digitalização de coleções através da divulgação do acervo, podendo ser um estímulo para novas publicações.

Avaliação do projeto

Para que seja possível a implementação deste projeto, propõe-se que o Gabinete de Apoio à Gestão e Comunicação Cultural juntamente com o Departamento de Promoção Cultural se encontrem recetivos à nova estratégia de comunicação.

Esta avaliação pode ser feita a qualquer momento da efetivação do plano cultural mensal (Baptista, Costa, 2021). São utilizados:

- Sistema de monitorização e avaliação para os museus acompanharem os seus profissionais na evolução das tecnologias;
- Inquéritos de satisfação a públicos, para que seja possível avaliar as práticas de comunicação que estão a ser utilizadas;
- Envolvência com os públicos, de forma a facilitar a participação;
- Realçar os serviços do setor cultural, através de imagens, descrições e outras funcionalidades;
- Observação participativa por parte de um profissional do GAGC, usufruindo dos serviços disponíveis e conversando com quem visite o espaço cultural;
- Redes sociais com maior visibilidade com *posts* frequentes, partilha de temáticas de interesse;
- Integrar os múltiplos canais de comunicação, de modo a gerar mais tráfego, mais seguidores e mais alcance no público.

Através da dinamização de atividades, o Bairro dos Museus poderá centrar a sua estratégia digital, com o objetivo de ganhar maior visibilidade, construir novas comunidades online, melhorar a comunicação digital, promover a cultura participativa e, por fim, dar ênfase às plataformas digitais.

Não obstante, o sucesso das plataformas digitais não passa apenas pelo planeamento das redes sociais. Cada entidade museológica gere as suas plataformas consoante as suas necessidades e em conformidade com a sua missão e objetivos (Carvalho, 2012). É importante realçar que o museu deve ser adaptável às estratégias comunicacionais utilizadas, avaliando o perfil do público.

De forma a aprimorar os compromissos e os objetivos idealizados, propõe-se que o Bairro dos Museus ponha, à disposição do público interessado na sua missão, uma nova ferramenta de investigação e de interação de todo o seu acervo. Com vista a não limitar à criação de um plano estratégico na plataforma do Instagram, com a divulgação das coleções dos museus do Bairro, pretende-se abrir ao público o seu acervo de forma dinâmica. Neste sentido, é possível contribuir para a interatividade de cada visitante, respondendo aos seus interesses.

Este projeto pretende contribuir para que o Bairro dos Museus se torne um espaço sem barreiras, uma vez que permite a consulta digital do seu acervo. Deste modo, é possível difundir as suas coleções de maneira ampla e mais eficiente, promovendo o seu acervo com o objetivo de possibilitar a partilha e contacto entre a coleção, a comunidade e as instituições.

Considerações finais

A definição de comunicação é intrínseca à dos museus, sendo que uma das suas missões é comunicar-se com os seus públicos. A dificuldade está em conseguir passar o espaço museológico para as redes sociais *online*. E é aqui que surge o conceito de comunicação no digital.

Sabe-se que a comunicação digital passa pela relação que se estabelece com as tecnologias — como as plataformas digitais e *websites* —, tornando-se num espaço essencial e obrigatório para as entidades museológicas se destacarem no mundo digital. As plataformas sociais *online* permitem responder mais rapidamente às informações que o público pretende sobre o museu. É em grande medida através das redes sociais *online* e dos *websites* que os potenciais visitantes obtêm a informação que procuram para realizar a visita ao espaço físico. Porém, será importante que as entidades museológicas selecionem qual a plataforma digital que mais poderá compensar a expectativa do público. Neste trabalho de projeto, procurou-se demonstrar a possibilidade de destaque da plataforma Instagram, apesar de continuar em ascensão e com recentes atualizações, nem sempre é a mais utilizada por todos os públicos.

Sugere-se assim que os espaços museológicos tenham o compromisso de arriscar nas novas tecnológicas de comunicação, visto que, atualmente, parte dos públicos procuram participar ativamente, movimento designado por “cultura participativa” — um espaço onde a expressão artística e o compromisso cívico não são um obstáculo, e onde a conexão social com os outros aparece como um incentivo na partilha e criação (Jenkins, 2007).

Um plano de comunicação deverá ter em consideração que as entidades culturais possuem valores e uma missão que constitui a sua identidade como um todo, bem como a responsabilidade de informar e servir o público. E para que essa responsabilidade seja respeitada e concretizada, as instituições devem abrir os seus horizontes e conquistar novas práticas e conhecimentos.

Durante a elaboração deste trabalho de projeto surgiram limitações no contacto com os profissionais do Departamento de Museus e Promoção Cultural, da Câmara Municipal de Cascais, e do Gabinete de Apoio à Gestão e Comunicação Cultural. Na reta final da elaboração da pesquisa empírica, mostraram-se indisponíveis na continuidade da colaboração.

Ainda assim, espera-se que esta investigação contribua para o conhecimento da produção de conteúdos disponibilizados pelos museus nas suas plataformas digitais, ainda que permaneçam muitas dimensões a explorar, devido à rápida evolução das tecnologias *online*. É necessário que exista um cuidado constante no seu estudo, pois o mundo tecnológico e digital está em constante mudança.

Uma sugestão para futuras investigações sobre o tema que decorre da presente pesquisa é replicar o estudo com outro tipo de método, por exemplo com uma amostra mais vasta, abrangendo públicos de museus específicos, no sentido de recolher um maior número de opiniões, de modo a estudar o que os públicos de um museu esperam que o mesmo disponibilize para se sentirem mais próximos e com vontade de visitar o museu presencialmente mais vezes.

Referências bibliográficas

Afonso, C. (2014). *A utilização de plataformas de social media pelos museus portugueses*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Estudos da Cultura – Museologia, ISCTE-IUL, Lisboa

Antonio, I. (2021). *Comunicação Estratégica nas Instituições Públicas Culturais: Um plano comunicacional para a Cinemateca Portuguesa – Museu do Cinema*. Dissertação de Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, ISCTE-IUL, Lisboa

Baptista, D., & Costa, P. (2021). *Marketing Digital: conteúdos vencedores*. Lidel – Edições Técnicas.

Barranha, H. (2021). *Faltam recursos e criatividade para transição digital dos museus*. Agência Lusa

Boyd, D., & Ellison, N. (2008). *Social Network Sites: Definition, History and Scholarship*. Journal of Computer-mediated Communication, California e Michigan

Cardoso, G., Costa, A., Conceição, C. & Gomes, M., 2005. *A Sociedade em Rede em Portugal*, Porto. Campo das Letras - Editores S.A

Carvalho, A. (2021). *Os museus e o digital: o lugar das políticas públicas*. Revista Inverso nº3, Universidade de Évora

Carvalho, R. (2008), *Comunicação e informação de museus na Internet e o visitante virtual*. Revista Museologia e Património, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Carvalho, A., & Matos, A., 2019. *Os Profissionais de Museus no Mundo Digital: Contributos do Projeto MU.SA*, série III nº13. ICOM Portugal

Carvalho, J., & Raposo, R. (2012). *O potencial dos social media como ferramenta de comunicação dos museus com o seu público através do digital*. Revista Comunicando, v.1 n.1, Universidade de Aveiro

Castells, M., (2002). *A Sociedade em Rede: A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Vol (1). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Cerezuela, D. (2006). *Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales*, Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona

Desvallées, A., & Mairesse, F. (2013). *Conceitos-chave de Museologia*, São Paulo

Ferreira, F. (2015). *Políticas culturais locais: alterações e continuidades na última década em Cascais*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura, ISCTE-IUL, Lisboa

Fialho, J., Saragoça, J., Baltazar, S., & Santos, M. (2018). *A propósito de redes sociais. Do conceito à compreensão multidisciplinar da sociedade*. J. Fialho, J. Saragoça, S. Baltazar, & M., Santos (Coord.), Redes Sociais. Para uma compreensão multidisciplinar da sociedade (19-28). Edições Sílabo

Gomes, M. (2020). *Comunicação Digital e a sua Eficácia: o caso do Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia, do Museu Benfica – Cosme Damião, do Museu de Lisboa e do Museu Nacional do Azulejo*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Estudos da Cultura – ramo de Património e Projetos Culturais, ISCTE-IUL, Lisboa

Grassi, C., & Marques, A. (2018). *Análise de conteúdo para as redes sociais: metodologia para uma marca de moda*. CIMODE, Universidade do Minho

Jenkins, H. (2007) *Convergence Culture: Where old and new media collide*. New York: New York University Press

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração do Marketing*. Pearson, São Paulo

Larrossa, L. (2021). *Instagram, Whatsapp, Facebook para Negócios – como ter lucro através dos três principais canais de venda*. Marcador Editora, Barcarena

Lasswell, H. (1948). *The structure and function of communication in society*. recuperado de: <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/24/12.pdf>

Macedo, S. (2014). *Os serviços online dos museus portugueses: a perspetiva dos diretores dos museus*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, FEP, Porto

Mairesse, F. (2016). *Le Projet Culturel et la Vision Stratégique*. Gestion de Projets Culturels: Conception, Mise en Œuvre, Direction (2ª Ed.). Armand Colin

Mandiberg, M. (2012). *The Social Media Reader*. York University Press.

Matos, A., 2013. *Estamos Ligados? Museus e Redes Sociais*, série II nº21. ICOM Portugal

Neves, J. S. (2020). *O Estudo dos Públicos nos Museus Nacionais: Enquadramento e Metodologia*. Todas as Artes. Revista Luso-brasileira de Artes e Cultura

Pereira, S., Pereira, L., & Pinto, M. (2011). *Internet e Redes Sociais: tudo o que vem à rede é peixe?*, Edição 2011. Edumedia – Centro de Estudos De Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho

Remelgado, A. (2014). *Estratégias de Comunicação em Museus: Instrumentos de Gestão em Instituições Museológicas*, Faculdade de Letras, Universidade do Porto

Santos, J., & Neves, J. (2005), *Os Museus Municipais de Cascais: políticas culturais locais e património móvel*, Lisboa. Observatório das Atividades Culturais

Soares, M. (2020). *Estratégias comunicacionais no Instagram: um estudo de caso da Sephora Portugal: feed versus stories*. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Novos Media, ISCTE-IUL, Lisboa

Webgrafia

Bairro dos Museus (sem data), disponível em <http://bairrodosmuseus.weebly.com/>

Câmara Municipal de Cascais (2015) “Cascais lança bairro dos museus”, disponível em http://bairrodosmuseus.weebly.com/uploads/5/6/9/7/56970403/cascais_lanca_bairro_dos_museus.pdf

Câmara Municipal de Cascais (atualizado em 2019), “Cascais lança Bairro dos Museus”, disponível em <https://www.cascais.pt/noticia/cascais-lanca-bairro-dos-museus>

Cultura Cascais (sem data), História de Cascais, disponível em <https://cultura.cascais.pt/listagens/historia-de-cascais>

ICOM Portugal (2021), Transformação Digital – Conferencia em torno das recomendações do Grupo de Projeto Museus no Futuro [Vídeo], Youtube, https://www.youtube.com/watch?v=Rci59GciFOY&ab_channel=ICOMPortugal

Instagram About US (2020), disponível em <https://www.instagram.com/about/us/>

Instagram Abouts US (2020), See posts you care about first in your feed, disponível em <https://about.instagram.com/blog/announcements/see-posts-you-care-about-first-in-your-feed>

Mantecón, A. R. (2018). O que é o público?. *REVISTA POIÉISIS*, 10(14), 173-213. disponível em <https://doi.org/10.22409/poiesis.1014.173-213>

Matos, A. (2021), Transformação, transição ou integração digital, disponível em <https://mouseion.pt/2021/01/transformacao-transicao-ou-integracao-digital/>

Postgrain (2019), Entende como funciona o algoritmo do Instagram, disponível em <https://postgrain.com/blog/algoritmo-instagram/>

Santos, Diego (2022), “Guia completo: como elaborar a sua estratégia para o Instagram”, disponível em <https://br.hubspot.com/blog/marketing/estrategia-instagram>

Techtarger (2017), O que é o Instagram?, disponível em <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Instagram>

UCCLA (sem data), Breve história de Cascais, disponível em <https://www.uccla.pt/membro/cascais>

Webwise (sem data), What is Instagram?, disponível em <https://www.webwise.ie/parents/explained-image-sharing-app-instagram/>

Anexos

Guião para as entrevistas

1. Como caracteriza a comunicação digital no Bairro dos Museus?
2. Sendo responsabilidade do GAGC elaborar um sistema de informação comum em todos os departamentos, como são elaborados os planos de programação cultural para o Departamento de Cultura e Promoção Cultural?
3. Como são passadas as informações do Departamento de Museus e Promoção Cultural (DMP) para as outras unidades? Qual é a sua opinião sobre a articulação das mesmas?
4. Como é realizada a comunicação para o público externo?
5. Sabe-se que a única rede social *online*, de caráter informativo e publicitário, neste momento, é o Facebook. Qual o motivo da criação da página Cultura Cascais e o seu uso exclusivo?
6. Pensam estender para outras plataformas digitais? Se sim, como?
7. O Bairro dos Museus tem o objetivo de adquirir novos públicos? Quais as estratégias e recursos utilizados para atrair novas pessoas?
8. Existem previsões de um novo plano de comunicação?