



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

MARIA CAROLINA MALTA LEMOS

Estratégias de comunicação para museus universitários

Florianópolis

2025

Maria Carolina Malta Lemos

Estratégias de comunicação para museus universitários

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre

Orientador: Prof. Dr. Júlio Eduardo Ornelas

Florianópolis

2025

Lemos, Maria Carolina Malta

Estratégias de comunicação para museus universitários /
Maria Carolina Malta Lemos ; orientador, Júlio Eduardo
Ornelas Silva, 2025.

87 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal
de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-
Graduação em Administração Universitária, Florianópolis,
2025.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Museus
Universitários. 3. Estratégias de comunicação. I. Silva,
Júlio Eduardo Ornelas. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Maria Carolina Malta Lemos

Estratégias de Comunicação para Museus Universitários

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado, em 22 de outubro de 2025, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Inara Regina Batista, Dra.
Universidade Federal do Amazonas - UFAM

Prof. Anderson Sasaki, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Administração Universitária, atribuído pelo Programa de Pós-graduação em Administração Universitária.



Documento assinado digitalmente
Marcia Barros de Sales
Data: 17/11/2025 22:01:33-0300
CPF: ***.490.301-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Documento assinado digitalmente
Julio Eduardo Ornelas Silva
Data: 17/11/2025 16:22:32-0300
CPF: ***.636.026-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Júlio Eduardo Ornelas Silva, Dr.
Orientador

Às minhas filhas, por estarem ao meu lado nesta jornada.
À minha mãe, por ser meu maior exemplo de amor e valorização da
educação.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui teve mais percalços do que eu jamais imaginaria. O início do mestrado coincidiu com um período muito importante da minha vida, que me fez tomar decisões que mudaram meu caminho e da minha família. Por isso, preciso agradecer a muitas pessoas que tornaram possível esta caminhada, mesmo com tantas dificuldades.

Em primeiro lugar, minha mãe, dona Maria das Graças, que é meu exemplo de vida, de mulher, de mãe e de valorização da educação. É por causa dela que a educação e o serviço público têm um papel tão significativo na minha jornada.

Minhas filhas, Angélica e Maísa, para quem desejo ser farol e casa, por elas sobrevivi a cada dia de dor e solidão. Ao pai delas, Bruno, que mesmo com o divórcio, nunca deixou de exercer o papel de pai e permitiu tranquilidade para todos nós.

Minha família e amigos, que mesmo à distância, acompanharam o processo e sei que torceram por mim, sempre.

Aos meus amigos mestres PPGATOS, Hugo, Nilara, Laura, Leila e Luana, que transformaram os momentos de desespero em piadas, chopps e risadas nervosas, mas seguraram minha mão e me mostraram que era possível chegar também.

Minha amiga Priscila, pela acolhida e os tapas na cara sempre que necessário, você também contribuiu para esta conquista.

Ao meu orientador, prof. dr. Júlio Eduardo Ornelas, que realmente me ajudou a construir esta pesquisa, esteve presente em todas as fases e pegou na minha mão quase que literalmente para que as palavras que aqui estão fossem escritas.

Ao prof. dr. Anderson Sasaki e a profa. dra. Inara Regina por aceitarem fazer parte das bancas para avaliar e contribuir com este trabalho.

Aos responsáveis dos Museus pesquisados, por toda a contribuição e pelo trabalho desenvolvido em suas instituições, que permitiram realizar esse estudo e enaltecer os museus universitários.

À Universidade Federal do Amazonas, que me autorizou dedicar este tempo para a construção desta pesquisa e a realização deste trabalho.

Ao PPGAU e ao Maurício Risi, pelo suporte e empatia em vários momentos complicados deste caminho.

Aos professores do PPGAU, que elevaram meu conhecimento e me trouxeram ainda mais vontade de pesquisar e investigar a administração universitária. Aos colegas da turma 2022, por todos os momentos e conhecimento compartilhados.

À providência divina, que foi quem me sustentou todos os dias.

E, por fim, a mim mesma, por não ter sucumbido aos desejos de desistir da vida mesmo com as dificuldades que se apresentaram neste percorrer até este momento da chegada.

Esta pesquisa teve apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Amazonas - FAPEAM, pelo Programa POSGFE - Edital N° 013/2023.

Os museus são casas que guardam e apresentam sonhos, sentimentos, pensamentos e intuições que ganham corpo através de imagens, cores, sons e formas. Os museus são pontes, portas e janelas que ligam e desligam mundos, tempos, culturas e pessoas diferentes. Os museus são conceitos e práticas em metamorfose. (IBRAM)

RESUMO

Os museus universitários são órgãos de extrema relevância para suas instituições e para as comunidades que estas atendem, no entanto, têm sido relegados e não incluídos nas estratégias e nos orçamentos das IES, o que pode ocasionar uma subutilização e desconhecimento por parte do próprio público universitário. A comunicação estratégica pode contribuir para mudança desta situação dos museus universitários dentro e fora de suas instituições mantenedoras. Com isso, esta pesquisa teve com o pergunta norteadora: Que estratégias podem potencializar a comunicação dos museus universitários? Este estudo teve por objetivo geral analisar estratégias que potencializem a comunicação de Museus Universitários e como objetivos específicos mapear os museus universitários no ranking dos 100 mais visitados no Brasil; conhecer as estratégias de comunicação utilizadas pelos museus universitários; identificar as potencialidades e as fragilidades nas estratégias atuais de comunicação dos museus universitários e propor estratégias que potencializem a comunicação de museus universitários. Com este trabalho, pretendeu-se apontar caminhos para que os museus universitários possam tornar mais eficientes suas estratégias de comunicação, com o objetivo de estar alinhados ao PDI da IES mantenedora, mas também visando aumentar sua visibilidade dentro e fora da comunidade acadêmica. Assim, algumas das dificuldades da gestão podem ser minimizadas ou mesmo eliminadas, como os problemas de relacionamento com os públicos, a busca por formas alternativas de financiamento, ampliar os espaços e audiências nas mídias tradicionais e digitais. Foram mapeados por meio do ranking do IBRAM referentes aos anos de 2022 e 2023, 6 museus universitários dentre os 100 mais visitados do país. A coleta de dados foi feita, principalmente, por meio documental, em que foram analisadas as informações encontradas nos sites das instituições, pelos documentos e todos os registros disponíveis. Como as informações necessárias não estavam totalmente disponíveis nos sites e mídias das instituições, foi feito contato por meio de um questionário via formulário online, enviado por e-mail, às 8 instituições pesquisadas, contendo 11 questões abertas para que os responsáveis pela comunicação pudessem explicar como a instituição trabalha a questão, se de forma estratégica ou não. O primeiro objetivo específico, mapear os museus universitários no ranking dos 100 mais visitados no Brasil, foi alcançado através da análise dos dados do Formulário de Visitação Anual do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM). A partir das listas dos anos de 2022 e 2023, foram identificados seis museus universitários que figuraram em ambos os rankings: Museu Dinâmico Interdisciplinar da UEM, Museu de Arte Contemporânea da USP, Museu de Ciência e Tecnologia da PUC-RS, Museu dos Dinossauros da UFTM, Museu de Ciências Naturais da PUC Minas e o Espaço do Conhecimento da UFMG. A estes, foram acrescentados o Museu Amazônico da UFAM e o MARquE da UFSC, conforme delineado na metodologia. O segundo objetivo específico, conhecer as estratégias de comunicação utilizadas pelos museus universitários, foi atingido por meio da análise de seus sites, redes sociais, documentos institucionais e respostas de seus representantes. A pesquisa revelou que os museus mais visitados já implementam uma gama de estratégias. Destacam-se o uso intensivo de redes sociais, a criação de exposições virtuais, a produção de podcasts, o foco no público estudantil com programas educativos robustos e a implementação de projetos inovadores de acessibilidade. Paralelamente, para alcançar o terceiro objetivo específico de identificar as

potencialidades e as fragilidades nas estratégias atuais de comunicação, foi feita a análise de dados da pesquisa documental e das respostas dos gestores das instituições pesquisadas. Dentre as potencialidades, destacam-se a forte presença digital, a diversificação de públicos com projetos específicos, a programação educativa consistente e o alinhamento com a missão da universidade. Entre as fragilidades, foram identificadas a ausência de um plano de comunicação formalizado e integrado, a subvalorização institucional dentro das IES, a dependência de não especialistas para a gestão da comunicação e a limitação de recursos financeiros, técnicos e humanos, como apontado pelos representantes dos museus. Por fim, alcançando o quarto objetivo específico, este estudo propõe estratégias que potencializem a comunicação de museus universitários. Foi elaborado um conjunto de propostas estruturado em quatro eixos: 1) Institucionalização e Planejamento, com a criação de um Plano de Comunicação e Plano Museológico formal e a estruturação de uma equipe dedicada; 2) Estratégias de conteúdo digital, com a expansão da presença em novas redes; 3) Estratégias de relacionamento, com a criação de programas contínuos para a comunidade escolar e campanhas de engajamento para o público universitário; e 4) Estratégias de visibilidade institucional, fortalecendo o relacionamento com a imprensa. Acredita-se que este estudo contribui para o campo da gestão e administração universitária ao investigar as estratégias de comunicação de museus universitários, propondo caminhos práticos e fundamentados para fortalecer esses importantes órgãos culturais. A pesquisa também traz contribuições significativas para os próprios museus, ao oferecer um diagnóstico de suas práticas e um conjunto de estratégias aplicáveis que podem auxiliá-los a superar desafios históricos de visibilidade e financiamento.

Palavras-chave: Gestão Universitária; Museus Universitários; Estratégias de comunicação.

ABSTRACT

University museums are organs of extreme relevance to their institutions and the communities they serve, however, they have been neglected and excluded from the strategies and budgets of HEIs (Institutions of Higher Education), which can lead to underutilization and lack of awareness by the university public itself. Strategic communication can contribute to changing this situation for university museums both within and outside their maintaining institutions. Thus, this research had the guiding question: What strategies can enhance the communication of university museums? The general objective of this study was to analyze strategies that enhance the communication of University Museums. The specific objectives were to map the university museums in the ranking of the 100 most visited in Brazil; ascertain the communication strategies used by university museums; identify the strengths and weaknesses in the current communication strategies of university museums; and propose strategies that enhance the communication of university museums. This work aimed to point out ways for university museums to make their communication strategies more efficient, with the objective of being aligned with the Institutional Development Plan (PDI) of the maintaining HEI, but also aiming to increase their visibility both within and outside the academic community. In this way, some management difficulties—such as problems with public relations, the search for alternative forms of financing, and the expansion of spaces and audiences in traditional and digital media—can be minimized or even eliminated. Through the IBRAM ranking for the years 2022 and 2023, six university museums were mapped among the 100 most visited in the country. Data collection was done primarily through documentary analysis, where information found on the institutions' websites, documents, and all available records were analyzed. Since the necessary information was not fully available on the institutions' websites and media, contact was made using an online questionnaire, sent via email, to the 8 institutions surveyed, containing 11 open questions so that communication managers could explain how the institution handles the issue, whether strategically or not. The first specific objective—mapping the university museums in the ranking of the 100 most visited in Brazil—was achieved through the analysis of data from the Annual Visitation Form of the Brazilian Institute of Museums (IBRAM). From the lists for the years 2022 and 2023, six university museums that appeared in both rankings were identified: Museu Dinâmico Interdisciplinar da UEM, Museu de Arte Contemporânea da USP, Museu de Ciência e Tecnologia da PUC-RS, Museu dos Dinossauros da UFTM, Museu de Ciências Naturais da PUC Minas, and Espaço do Conhecimento da UFMG. To these, the Museu Amazônico da UFAM and the MARquE da UFSC were added, as outlined in the methodology. The second specific objective—ascertaining the communication strategies used by university museums—was achieved through the analysis of their websites, social media, institutional documents, and the responses of their representatives. The research revealed that the most visited museums already implement a range of strategies. Highlights include the intensive use of social media, the creation of virtual exhibitions, the production of podcasts, the focus on the student public with robust educational programs, and the implementation of innovative accessibility projects. In parallel, to achieve the third specific objective of identifying the strengths and weaknesses in current communication strategies, data analysis was performed on the documentary research and the responses of the managers of the institutions surveyed. Among the strengths, the strong digital presence, the diversification of audiences with specific projects, the consistent

educational programming, and the alignment with the university's mission stand out. Among the weaknesses, the absence of a formalized and integrated communication plan, institutional undervaluation within HEIs, reliance on non-specialists for communication management, and the limitation of financial, technical, and human resources were identified, as pointed out by the museum representatives. Finally, achieving the fourth specific objective, this study proposed strategies to enhance the communication of university museums. A set of proposals structured into four axes was developed: 1) Institutionalization and Planning, with the creation of a formal Communication Plan and Museological Plan and the structuring of a dedicated team; 2) Digital content strategies, with the expansion of presence on new networks; 3) Relationship strategies, with the creation of continuous programs for the school community and engagement campaigns for the university public; and 4) Institutional visibility strategies, strengthening relationships with the press. It is believed that this study contributes to the field of university management and administration by investigating the communication strategies of university museums, proposing practical and grounded paths to strengthen these important cultural organs. The research also brings significant contributions to the museums themselves by offering a diagnosis of their practices and a set of applicable strategies that can help them overcome historical challenges of visibility and financing.

Keywords: University Management; University Museums; Communication strategies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES - Associação de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior

IBRAM - Instituto Brasileiro de Museus

IES - Instituições de Ensino Superior

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

MAC - Museu de Arte Contemporânea

MarqE - Museu de Arqueologia e Etnologia

MCN - Museu de Ciências Naturais

MCT - Museu de Ciência e Tecnologia

MUDI - Museu Dinâmico Interdisciplinar

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PUC - Pontifícia Universidade Católica

USP - Universidade de São Paulo

UEM - Universidade Estadual de Maringá

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tela de pesquisa da base Scielo.....	21
Figura 2: Tela da base Scopus.....	22
Figura 3: As dimensões da comunicação organizacional.....	26
Quadro 1: Relação objetivos e análise de dados.....	50
Figura 5: Museus universitários mais visitados em 2022.....	52
Figura 6: Museus Universitários mais visitados em 2023.....	53
Quadro 2: Ano de criação e número de visitantes atual.....	54
Figura 7: Demonstração de uma exposição do museu.....	56
Figura 8: Demonstração de uma exposição do museu.....	58
Figura 9: Fachada Digital.....	59
Figura 10: Presença dos Museus Universitários nas principais redes sociais digitais.....	62
Figura 11: Exposição Itinerante.....	63

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 OBJETIVOS.....	19
1.1.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.2 JUSTIFICATIVA.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.2 ESTRATÉGIA EM COMUNICAÇÃO.....	28
2.2.1 Planejamento Estratégico de Comunicação.....	30
2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	33
2.4 MUSEUS UNIVERSITÁRIOS.....	36
2.4.1 Comunicação de Museus Universitários.....	40
2.4.2 Estratégias de comunicação para Museus.....	45
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	47
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2. POPULAÇÃO E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	48
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	51
4.1 MUSEUS MAIS VISITADOS DO BRASIL.....	51
4.1.1 Museu Dinâmico Interdisciplinar da Universidade Estadual de Maringá - MUDI.....	54
4.1.2 Museu de Arte Contemporânea da USP.....	55
4.1.3 Museu de Ciência e Tecnologia da PUC/RS.....	56
4.1.4 Museu dos Dinossauros – UFTM / Peirópolis.....	57
4.1.5 Museu de Ciências Naturais da PUC Minas.....	58
4.1.6 Espaço do Conhecimento UFMG.....	59
4.1.7 Museu Amazônico/UFAM.....	60
4.1.8 Museu de Arqueologia e Etnologia da UFSC.....	61
4.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DOS MUSEUS UNIVERSITÁRIOS.....	61
4.3 POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES.....	65
5. POTENCIALIZANDO AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DOS MUSEUS UNIVERSITÁRIOS.....	70
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	86

1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios da gestão universitária é sua descentralização, o que, por vezes, pode causar um desenvolvimento desigual entre os diferentes setores e entidades que a compõem.

Mesmo com o Plano de Desenvolvimento Institucional servindo de orientação estratégica para todas as divisões que a integram, caberia a elaboração de planejamentos estratégicos setoriais, visando um maior alinhamento das unidades acadêmicas e órgãos suplementares da instituição.

Uma das áreas que, em geral, sente com a falta de acompanhamento e visão estratégica junto à alta gestão das universidades são os museus universitários. Museus são instituições sem fins lucrativos que têm como finalidade investigar, conservar, comunicar, interpretar e expor conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo (IBRAM, 2023). Os museus universitários, além de compreender todas estas atividades, têm como características o foco em pesquisa, ensino e extensão por fazer parte e serem administrados por instituições de educação superior.

Atualmente, o país conta com mais de 200 museus e coleções universitárias em 23 Instituições de Ensino Superior (Bertotto, 2021), de origens e desenvolvimento diversos. De acordo com a comissão de Museus da Associação de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), “os museus universitários possuem particularidades que os diferenciam dos demais museus, fruto do ambiente universitário onde a multiplicidade de acervos e de temáticas favorece o desenvolvimento de propostas distintas.” (Andifes, 2022).

Como parte integrante de uma instituição de ensino superior (IES), o museu universitário também passa por questões e dificuldades que a gestão universitária enfrenta nos dias atuais. (Mendonça, 2017)

Em 2020, a Andifes criou um Grupo de Trabalho (GT) para Museus Universitários, com o objetivo de propor alternativas para garantir o funcionamento e o financiamento público dos museus universitários. Esse GT deu origem ao Comitê Memória, Museus e Patrimônios Culturais, Artísticos e Científicos da entidade, com

vistas a debater e encontrar soluções para as questões que envolvem os museus universitários.

Antes deste GT, em 2017, foi criada a Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários, por meio de articulação e mobilização de profissionais e discentes da área e hoje é referência como banco de dados com informações dos museus universitários no Brasil. Atualmente, a Rede, em parceria com as universidades, realiza o Fórum Permanente de Museus Universitários, que em 2025 conta com sua oitava edição. De forma nacional, estes são os principais espaços de discussão, elaboração de propostas e organização voltados para os museus universitários no país.

Em todos estes espaços, a principal discussão é sobre a criação de uma política para os museus universitários, visando a manutenção, financiamento e gestão adequada destes lugares que, nem sempre, são reconhecidos dentro de suas instituições mantenedoras. (Andifes, 2022; Carvalho *et al*, 2023)

Marques e Silva (2011) já apontavam que, por estarem vinculados às universidades, é natural que se espere que os museus universitários tenham objetivos comuns a estas instituições. No entanto, falta deixar claro o papel destes órgãos e falta, também, a elaboração de políticas e normas para sua criação e funcionamento.

Uma das questões que pode trazer mais visibilidade e reconhecimento para os museus universitários é uma maior participação do público, tanto interno quanto externo à comunidade acadêmica. Gil (2005) declara que uma das missões dos museus universitários é de ser a ‘face visível’ da universidade para o grande público, procurando chamar a atenção para o que ali se faz, como pesquisa, ensino e ação cultural, bem como de sensibilização dos pré-universitários para as atividades científicas e de divulgação cultural.

Julião (2020, p.16) afirma que “Desde as últimas décadas do século XX, os museus experimentam mudanças substantivas, tensionados pelas demandas de ampliação da sua audiência e de ressignificação de sua função social”, incluindo, aqui, os museus universitários. As políticas de inclusão nas universidades brasileiras partir dos anos 2000 promove, observa a autora, uma mudança no perfil da comunidade acadêmica e também no olhar sobre o patrimônio universitário, repercutindo em sua agenda e em sua forma de comunicar e sintetiza essas mudanças nos museus como sendo um

movimento de deslocamento do museu do lugar de afirmação e expansão de saberes disciplinares para o de lugar democrático de saberes. Uma nova forma de comunicação com o público é delineada, tendo como pressuposto de que o museu é lugar da dúvida, da controvérsia, da apresentação de múltiplas visões e da negociação de interpretações e significados. (*idem*, p.18)

Como apresentado, os museus universitários são órgãos de extrema relevância para suas instituições e para as comunidades que estas atendem, no entanto, sentem-se relegados e não incluídos nas estratégias e nos orçamentos das IES, o que pode ocasionar uma subutilização e desconhecimento por parte do próprio público universitário. De acordo com Ribeiro (2013, p.96), os museus universitários “não recebem suficiente valorização no ambiente institucional universitário, estando sempre em situação de inferioridade na disputa por recursos humanos e materiais.”

A comunicação estratégica pode contribuir para mudança desta situação dos museus universitários dentro e fora de suas instituições mantenedoras. Lage *et al* (2014, p.2) observam que

o desenvolvimento de uma política de comunicação mais organizada, eficiente e pró-ativa, tanto no ambiente interno quanto externo, é um instrumento fundamental para que as organizações do setor público possam melhorar o desempenho na prestação de serviço junto à população, instituindo fluxos de comunicação nas diversas esferas sociais.

Kunsch (2018, p.18) explica que a comunicação organizacional tem como principal função ajudar as organizações a “valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos.”

Ainda Kunsch (2018, p.14) ressalta que a comunicação de forma estratégica está refletida no “exercício de poder presente nos processos e no exercício das negociações por parte dos atores envolvidos nas mais diversas e possíveis aplicações no contexto das esferas públicas e privadas da sociedade”.

Quando se considera exercício de poder e negociações, pode-se afirmar que a comunicação organizacional deve estar diretamente ligada à gestão principal da instituição. Como explicam Oliveira e Paula (2014, p.12), “A inserção da comunicação na cadeia de decisões é um requisito para orientar a análise de situações e cenários que afetam os atores e a adoção de mecanismos que as considerem”.

Por tudo isso, Duarte (2020, p.227) explica a importância da comunicação organizacional ser feita de forma profissional, pois esta, além de ser feita de forma intencional, “almeja a melhor gestão dos processos, com objetivos claros e impactos efetivos alinhados com a estratégia organizacional.”

Remelgado (2014, p.116) reitera o papel que a comunicação deve ter nas instituições museológicas, com uma visão estratégica e de forma a se aproximar de seus públicos:

a comunicação desempenha um papel vital para as instituições museológicas, não como um processo de carácter meramente informativo e realizado de forma indiferenciada, mas sim enquanto uma estratégia assente em objetivos concretos, com recurso a instrumentos e metodologias devidamente identificadas e destinada a diferentes segmentos de público, em função das suas expectativas, motivações e necessidades face à experiência museológica.

E, como afirma Duarte (2020, p.233), “uma comunicação corporativa que não tem estratégia provavelmente não é estratégica”. Estratégia de comunicação, neste contexto, “trata de onde estamos, aonde queremos chegar, como vamos para lá (o trajeto e os meios) e a gestão dos recursos necessários para consegui-lo.” (DUARTE, 2020,p.236)

Com isso, este trabalho traz a seguinte questão norteadora: **Que estratégias podem potencializar a comunicação dos museus universitários?**

Por meio de estratégias de comunicação assertivas e bem direcionadas, é possível contribuir para uma maior visibilidade e valorização dos museus universitários, uma vez que a comunicação estratégica “constrói significados, aumenta a confiança, cria a reputação e gerencia as relações simbólicas com os stakeholders, garantindo assim, o suporte para o crescimento organizacional e a liberdade para atuar “ (Marchiori, 2013, p.1054)

1.1 OBJETIVOS

Visando responder à questão de pesquisa são propostos os objetivos geral e específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Este estudo tem por objetivo geral **analisar estratégias que potencializem a**

comunicação de Museus Universitários.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a - Mapear os museus universitários no ranking dos 100 mais visitados no Brasil;
- b - Conhecer as estratégias de comunicação utilizadas pelos museus universitários;
- c - identificar as potencialidades e as fragilidades nas estratégias atuais de comunicação dos museus universitários;
- d - propor estratégias que potencializem a comunicação de museus universitários.

1.2 JUSTIFICATIVA

Bosso e Almeida (2019) declaram que, mesmo atuando ativamente no desenvolvimento de pesquisas e atividades de ensino dentro das universidades, os museus muitas vezes “não são vistos como geradores de capital científico.” (s/p) tornando-se parte do eixo mais frágil do tripé universitário, e, possivelmente, alvos imediatos para cortes orçamentários.

Em concordância com este pensamento, Julião (2020, p.13) afirma que “no cenário museológico brasileiro, os museus universitários ocupam um lugar que, com raras exceções, ainda está por ser devidamente reconhecido tanto do ponto de vista acadêmico quanto das políticas públicas para a área”, ou seja, falta aos museus visibilidade e reconhecimento mesmo dentro de suas mantenedoras.

Há um esforço por parte das universidades e de órgãos representativos para fortalecer e criar uma política nacional para os museus universitários, visando organizar seu funcionamento e a criação de novos museus. Esta pesquisa pode contribuir, propondo estratégias de comunicação que vão proporcionar maior visibilidade e participação dos públicos destas instituições, pois, como afirma Kunsch (2020, p.14), “o poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável.”

Além dos aspectos bibliográficos e documentais levantados, também por meio da experiência da pesquisadora foi percebida a necessidade de estratégias de comunicação mais eficientes no Museu da instituição a qual pertence. Como profissional da área de comunicação, lotada na Assessoria de Comunicação da Universidade, verificou que datas importantes, como o aniversário de 35 anos do museu, não tiveram o devido destaque por falta de planejamento da divulgação e da elaboração de material de comunicação dos eventos de comemoração.

Quanto à viabilidade, esta pesquisa é possível porque a maioria das informações está disponibilizada nos sites das instituições, bem como em artigos e outras pesquisas sobre o assunto, e, caso não sejam encontradas nestas fontes, pode-se realizar entrevistas com os responsáveis pela comunicação dos museus selecionados.

Figura 1: Tela de pesquisa da base Scielo



Fonte: a autora (2023)

Figura 2: Tela da base Scopus

The screenshot displays the Scopus search interface. At the top, there is a navigation bar with links for Search, Lists, Sources, SciVal, and a user profile icon. A 'Create account' button and a 'Sign in' button are also present. Below the navigation bar, a welcome message states: 'Welcome to a more intuitive and efficient search experience. See what is new'. The main search area includes a 'Search within' dropdown set to 'Article title, Abstract, Keywords' and a search box containing the query 'university AND museum AND communication'. A 'Search' button is located to the right of the search box. Below the search box, there are links for 'Save search', 'Set search alert', and 'Add search field'. The search results section shows '376 documents found'. On the left, there is a 'Refine search' section with a 'Search within results' box and 'Filters' for 'Year' (Range and Individual). The search results are displayed in a table with columns: Document title, Authors, Source, Year, and Citations. The first result is 'Seeking the Almost: Designing Shade' by Bricolo, F., published in 'Architectural Design', 93(4), pp. 70-77, 2023, with 0 citations. The second result is 'Participatory Design Workshops: Interdisciplinary Encounters' by Nofal, E., published in 'Heritage', 6(3), pp. 2752-2023, with 0 citations.

Scopus

Search Lists Sources SciVal ? ? Create account Sign in

Welcome to a more intuitive and efficient search experience. See what is new

Advanced query

Search within
Article title, Abstract, Keywords

Search documents *
university AND museum AND communication

Save search Set search alert + Add search field Reset Search

Documents Patents Secondary documents Research data

376 documents found Analyze results

Refine search

Search within results

Filters

Year

Range Individual

Document title Authors Source Year Citations

1 Seeking the Almost: Designing Shade Bricolo, F. Architectural Design, 93(4), pp. 70-77 2023 0

2 Participatory Design Workshops: Interdisciplinary Encounters Nofal, E. Heritage, 6(3), pp. 2752-2023 2023 0

Fonte: a autora (2023).

Quanto à novidade, ainda há poucas pesquisas no âmbito da comunicação organizacional de museus universitários, conforme levantamento de informações feito nas plataformas do Google acadêmico, Scopus, Scielo e Periódicos da Capes (figuras 1 e 2). A grande maioria ou aborda a comunicação de museus de forma geral, ou está voltada especificamente para a comunicação museológica, sem entrar no campo administrativo/organizacional. Com isso, espera-se que esta pesquisa venha somar ao campo acadêmico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Por serem formadas de indivíduos, as organizações são sistemas que existem por meio da comunicação. Conforme Kunsch (2006, p.10), “a organização é um fenômeno comunicacional contínuo.” A comunicação nas organizações é elemento primordial para sua existência e sucesso. Kunsch (2003, p.69) afirma que “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.” Reiterando a importância vital da comunicação, Ferrari (2016) declara que esta é o ‘sistema nervoso central’ de uma organização. Não é um processo linear, haja vista a diversidade de relações que uma organização desenvolve e precisa estabelecer. Com isso, a comunicação deve acompanhar a dinamicidade destas relações de forma ampla e estratégica.

A comunicação também existe nas organizações para a construção de conhecimento, como pontua Marchiori (2008), buscando percepção e consciência comportamental, agindo para construir e consolidar o futuro, produzindo sentido em diversos níveis. Kunsch (2020) vem somar neste pensamento quando reforça que a comunicação está inserida nos processos simbólicos e nos significados relevantes aos envolvidos.

Seguindo esta análise, Baldissera (2009, p.119) afirma que “toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada Comunicação Organizacional [...]”. Este autor traz a reflexão da comunicação organizacional pela ótica do paradigma da complexidade de Morin, em que

na perspectiva dos três princípios básicos da complexidade – conforme Morin, o dialógico, o recursivo e o hologramático –, redimensiona-se a noção de Comunicação Organizacional de modo a transpor a ideia de organização comunicada (a fala oficial, planejada) e, também, a de organização comunicante (contempla toda comunicação que se realiza nas diferentes relações que os sujeitos – pessoas/públicos – estabelecem com a organização)

De maneira sucinta, Baldissera (2009, p.117) explica sobre os princípios: o dialógico “associa/une termos do tipo organização/desorganização, ordem/desordem, *sapiens/demens*, mantendo, assim, a dualidade no seio da unidade.”. No

princípio recursivo, “a sociedade constrói o sujeito que a constrói.”, e por fim, no princípio hologramático, “a parte e todo são ao mesmo tempo mais e menos”.

Por força da dinâmica social e das exigências de mensuração e tangibilidade, por vezes, a comunicação é reduzida ao discurso oficial, ao que a organização fala sobre si, aos processos organizados, ao que Baldissera (2009, p.118) chama de “fala autorizada” ou “organização comunicada”, aquilo que tem caráter autoelogioso, com vistas a manter sempre bem a imagem da organização:

processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc.). Portanto, a ideia de organização comunicada compreende os processos de comunicação autorizada, muitos deles orientados para o auto-elogio.

A organização comunicante compreende todos os processos comunicacionais em que a organização está envolvida, seja ele autorizado ou não, de maneira formal ou informal, conhecidos ou não: “assim, mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação”. (Baldissera, 2009, p.118)

Existe, ainda, uma terceira dimensão, que Baldissera (2009, p.119) chama de organização falada, que consiste em “processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização”, ou seja, qualquer processo comunicativo que trate sobre a organização fora de seus domínios físicos, mas que não impede a organização de tentar algum tipo de monitoramento para impedir o prejuízo para sua imagem.

Baldissera (2009) ressalta a importância de desviar o foco para apenas a organização comunicada e ampliar a visão da comunicação organizacional para o seu sentido complexo, entendendo que a alteridade dos públicos é relevante para compreender todo o processo que envolve, permitindo assim entender que a relevância de se ter o diálogo, incentivar a participação e a criação, respeitar a diversidade, e entender a multiplicidade de sentidos na comunicação.

Corroborando com essa ideia da visão holística da comunicação organizacional, Kunsch (2020) explica que é necessário analisar todos os significados envolvidos nos processos comunicacionais, que estes não são lineares, haja vista a diversidade de sujeitos, interações e construções sociais, e, por isso,

deve superar a visão instrumental, devendo ser mais complexa e abrangente. Ela apresenta quatro dimensões para a comunicação organizacional: humana, instrumental, cultural e estratégica.

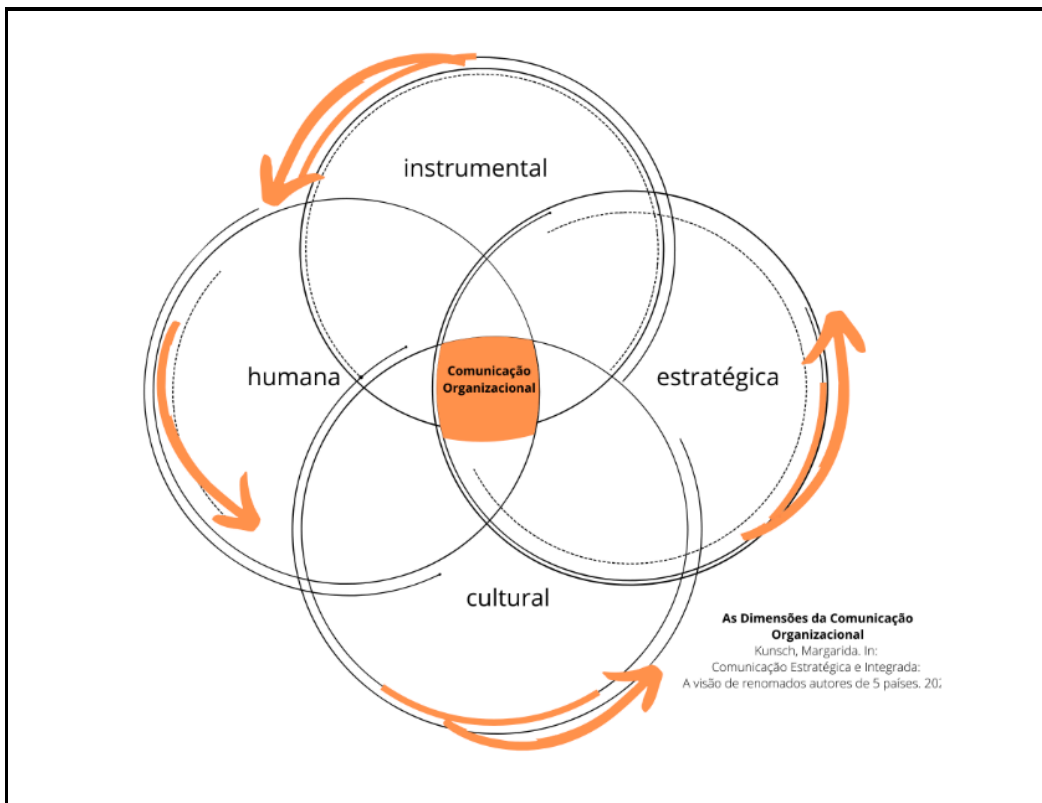
A dimensão humana trata da valorização e do reconhecimento da comunicação entre as pessoas dentro da comunicação organizacional. Este processo sempre acontece primeiro em nível intrapessoal e cada indivíduo significa e interpreta as mensagens de acordo com seu contexto e a seu modo. Esta dimensão é importante pois compreende melhoria de qualidade de vida dos colaboradores, pois apenas dando espaço e voz às pessoas da organização é que os problemas causados pelo ambiente competitivo e incertezas da sociedade globalizada podem ser amenizados. (Kunsch, 2020)

A dimensão instrumental da comunicação organizacional é a mais visível, em que Kunsch (2020, p.39) define “mais como transmissão de informações e como meio para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização. Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação, portanto, é assimétrica”, refletindo, assim, uma comunicação linear, mas que é necessária e que sempre existirá.

Já a dimensão cultural, em nível micro, se relaciona com a cultura organizacional existente, valores e princípios, em que as diferentes pessoas que trabalham na organização buscam se adaptar à cultura que existe neste ambiente. Em nível macro, deve-se observar também a cultura do local onde a instituição está inserida, bem como a cultura global e multicultural, pois a comunicação deve acompanhar todos estes contextos. (Kunsch, 2020)

Por fim, a dimensão estratégica, pode ser considerada sob dois enfoques: um conservador e racional, baseado nos resultados, e um segundo, em uma perspectiva complexa, em que “leva em conta a questão humanística e as incertezas e busca novas alternativas metodológicas para repensar e planejar a comunicação estratégica.” (Kunsch, 2020, p.94)

Figura 3: As dimensões da comunicação organizacional



Fonte: Kunsch, 2020.

Para Kunsch (2014), a comunicação deve ser mais que apenas produção de instrumentais, técnicas e mídias, mas, principalmente, deve-se buscar coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana, com uma visão holística da comunicação, que reflita as exigências do mundo moderno de forma humana e inovadora.

Oliveira e Paula (2014) observam que a comunicação organizacional deve apresentar alguns requisitos para compor essa dimensão estratégica e apresentam os componentes necessários para isso:

a) tratamento processual da comunicação - a comunicação deve ser um processo contínuo, amplo e integrado, não apenas um conjunto de atividades isoladas, bem como estar integrada à gestão da organização e aos demais setores e áreas.

b) inserção na cadeia decisória - “é um requisito para orientar a análise de situações e cenários que afetam os atores sociais e a adoção, pela organização, de mecanismos que considerem expectativas e demandas desses atores.” (Oliveira e Paula, 2014, p.7) Para isso, é necessário que a alta gestão compreenda a função estratégica da comunicação e esta tenha

um papel gerencial na organização, de forma pró-ativa.

c) gestão dos relacionamentos com os atores sociais - interação e diálogo com os stakeholders são estratégicos para a organização que deseja aproveitar e manter as oportunidades de relacionamento, principalmente nesta sociedade organizada em rede e pela diversidade de papéis dos atores sociais.

d) uso sistemático de planejamento - as ações de comunicação devem ser planejadas de forma consciente, intencional e sistemática, alinhados aos objetivos e estratégias organizacionais, para auxiliar na tomada de decisão e no direcionamento com relação ao ambiente, articulando os fluxos internos e externos. A comunicação deve ser suporte para as demais frentes organizacionais, bem como deve contar buscar o alinhamento nas demandas de outras áreas estratégicas. “É fundamental para contemplar diferentes visões e experiências, bem como variáveis sócio-culturais do ambiente da organização e perspectivas dos atores sociais.” (Oliveira e Paula, 2014, p. 10)

e) monitoramento de desempenho e da contribuição para os resultados organizacionais - deve-se desenvolver metodologias para acompanhar e avaliar, de forma periódica e sistemática, se as estratégias continuam alinhadas às demandas organizacionais e de seus stakeholders. Para Oliveira e Paula (*idem*), o monitoramento deve contemplar dois níveis: no primeiro, analisa-se a qualidade, os impactos e os resultados do processo com relação à situação inicial. O segundo nível verifica a contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais, por meio de análise dos indicadores, avaliação, pesquisas.

Como pode-se observar, para ser estratégica, a comunicação organizacional deve estar articulada e inserida em todos os setores, bem como fazer parte do processo de tomada de decisões da organização. Para Durán (2020, p.71), “a comunicação estratégica é, simplesmente, uma forma de aglutinar as diferentes ações de comunicação para atingir os objetivos da empresa, pensando nos objetivos mais que nas ações”, ou seja, ao se planejar a comunicação de forma estratégica na organização, deve-se mirar nos objetivos antes das ações, para que estas não sejam feitas sem direção e de forma não alinhada.

No entanto, ainda de acordo com Durán (2020), a comunicação estratégica não pode confundir-se com a estratégia empresarial, isto é, não é apenas a comunicação responsável pelo êxito dos objetivos organizacionais, devendo ser uma parte importante, mas não única. Com isso, para que a organização consiga tornar sua comunicação estratégica, ela não pode ficar “a reboque da rotina, do imprevisto, das demandas ou de soluções criativas emergenciais, senão apenas entrega soluções de curto impacto, de manual, teria desativado o radar e perderia o foco e

capacidade de dar soluções às questões mais importantes.” (Duarte, 2020, p.233)

2.2 ESTRATÉGIA EM COMUNICAÇÃO

Os novos contextos organizacionais exigidos pelas formas atuais de interação social trazem a necessidade das organizações de se expressarem de forma integrada e única. Por isso, as estratégias passam a ser perspectivas de longo alcance construídas por vários agentes para a produção de sentido, refletindo qual o futuro que se deseja atingir. (Reis *et al*, 2018)

Por estratégia, pode-se definir como “onde estamos, aonde queremos chegar, como vamos para lá (o trajeto e os meios) e a gestão dos recursos necessários para consegui-lo” (Duarte, 2020, p.236). Duarte (2020) reitera, ainda, que, em se tratando de estratégia, não é apenas propor soluções para questões do dia a dia, mas o enfrentamento de situações relevantes e significativas para a organização.

Mintzberg (2007, p.24) apresenta cinco definições de estratégias, conhecidas como os 5 P’s: plano, pretexto, posição, padrão e perspectiva. Estratégia como plano é o conceito mais conhecido, em que se pensa em uma estratégia como uma diretriz predefinida, com duas características essenciais: “são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente”. Uma estratégia também pode ser um pretexto, uma manobra para superar um concorrente. Já a estratégia como padrão é quando existe uma consistência nas ações, pretendidas ou não. Como posição, a estratégia é a combinação entre organização e ambiente, entre os contextos internos e externos. Como perspectiva, a estratégia é a forma da organização olhar para o ambiente. “Nesse aspecto, a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo.” (2007, p.27)

No entanto, para a elaboração de estratégias, Duarte (2020) explica que não há regras, mas necessita conhecimento, esforço e imaginação, para que, a cada novo contexto, as estratégias possam ser criadas. Duarte (2020, p.253) lembra ainda que

é viável usar experiências como ponto de partida, mas transplantá-las pode ser uma solução fácil e pouco eficiente. Numa realidade dinâmica, complexa, continuamente alterada por novos fatos, repetir ou copiar procedimentos pode ser confortável, mas provavelmente pouco eficaz.

Reis *et al* (2018, p.173) ressaltam que as estratégias são percebidas, no cenário atual, como resultado da produção de sentido decorrentes das interações cotidianas. Assim, a comunicação “é um elemento intrínseco à constituição dos processos estratégicos” e “as estratégias são, em sua natureza, um processo comunicativo”. Ao encontro deste pensamento, Gouvea *et al* (2013, p.1055) afirmam que “as estratégias resultam de interações diárias e processos discursivos entre os indivíduos.” e reiteram que a comunicação não é apenas um mero instrumento posterior à elaboração das estratégias mas constitui o processo de sua criação.

Ao tratar da relação entre comunicação e estratégia, Duarte (2020, p.247) reforça este conceito quando aponta que

uma estratégia exige o ingrediente comunicação. E comunicação intencionada usa estratégia. Todos se comunicam o tempo todo, mas obter resultados efetivos a partir da comunicação exige intenção, estratégia e capacidade.

Duarte (2020, p.244) complementa ainda que, em comunicação, a estratégia deve contribuir para enfrentar desafios e problemas fundamentais e explica que, em um contexto em que produtos, serviços e organizações são semelhantes, “em que a complexidade do ambiente e a diversidade de ferramentas e canais são cada vez maiores, a estratégia de comunicação é que faz a diferença no resultado final.”

Para Carrillo (2014, p.75), a estratégia desempenha um papel importante no contexto da gestão da comunicação, pois obriga a organização a

recorrer à comunicação estratégica para avaliar constantemente as suas relações com os seus *stakeholders*, de modo a assegurar que o estado dessas relações se adequa aos seus objetivos estratégicos, e a certificar-se de que as mensagens emitidas foram devidamente recebidas e decodificadas.

A comunicação, para além de ser considerada estratégica, deve ser parte e conteúdo da própria estratégia, como explicam Echenique e Untiveros (2020, p.126)

A comunicação é um espaço de relação (interface) estratégica que pode agregar valor se for concebida, planejada e gerenciada como parte e conteúdo da estratégia; não está separada nem é um simples acessório. A comunicação se torna estratégica quando deixa de ser um instrumento de transmissão para transformar-se em um espaço de criação e gestão de significados [...] (tradução nossa)

Portanto, a comunicação pode ser considerada estratégica se entender como atuar dentro da estratégia organizacional e de forma relevante, como explica Duarte (2020, p.232), quando afirma que “para manter a relevância, [a comunicação] deve

ser baseada em estratégias consistentes e atualizadas. [...] Uma comunicação corporativa que não tem estratégia provavelmente não é estratégica.”

As estratégias em comunicação devem buscar os resultados que a organização e os stakeholders esperam, como compreensão, influência, sensibilização, orientação e mudança de comportamento. (Duarte, 2020)

Carrillo (2014, p.74) ressalta que, para a criação de estratégias, são necessários dois passos

o primeiro passo na criação de uma estratégia consiste em saber para onde vai; não é lógico começar uma viagem sem saber qual é o destino. O segundo passo consiste em coordenar as suas ações e os recursos disponíveis, procurando posicionar-se favoravelmente face aos seus concorrentes, ou seja, em escolher as opções adequadas ao percurso traçado, de modo a permitir-lhe chegar onde pretende mais rápida e eficientemente do que os seus concorrentes.

Raposo (2013, p.80) complementa quando afirma que “a formulação estratégica consiste num conjunto de processos de investigação, planificação, implementação e avaliação.”

A comunicação pode ser considerada estratégica quando consegue aglutinar as diferentes ações de comunicação para alcançar os objetivos estratégicos da organização, considerando muito mais os objetivos que as ações. (Durán, 2020).

Para Echenique e Untiveros (2020), desenvolver e criar estratégias de comunicação necessita de compreensão como a organização se relaciona com os stakeholders, gerenciando novos comportamentos que devem ser transformados em todos os envolvidos neste processo.

2.2.1 Planejamento Estratégico de Comunicação

Uma vez que a comunicação deve ser estratégica, é necessário que ela tenha um planejamento, de forma a ser conduzida com eficiência e estar alinhada com os objetivos da organização. O planejamento estratégico organizacional deve ser o ponto de partida e a fonte primeira para elaboração e construção do planejamento estratégico de comunicação. (Kunsch, 2006).

Kunsch (2006, p.7) reforça a necessidade e relevância do planejamento estratégico quando afirma que

As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público de forma permanente e pensada estrategicamente.

Leal, Netto e Barbosa (2019, p.136) afirmam que planejar a comunicação é “considerar os fluxos pelos quais as mensagens são transmitidas, aliando sistematicamente a coleta de informações com os públicos, implementando ações estratégicas, acompanhando e analisando os resultados.” Colombini (2006) complementa ressaltando que, com o planejamento, as ações deixam de ser executadas ao acaso e passam a se preocupar com a eficiência, a eficácia e a efetividade no alcance dos resultados.

Reis (2020, p.xx) observa que o planejamento de comunicação tem por objetivo

a aproximação, o reconhecimento, o relacionamento e o auxílio na construção da reputação. Os objetivos de comunicação visam uma mudança de comportamento e a construção de relacionamentos e são direcionados aos diversos públicos (stakeholders) da empresa.

Este planejamento não pode ser feito de maneira isolada, sem envolver os públicos de interesse, como defendem Falqueto *et al* (2019, p.1), que o planejamento estratégico deve “ser compreendido como um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações e, por isso, deve estar embasado nos problemas ou desafios da organização.”

As organizações contemporâneas devem planejar estrategicamente sua comunicação para conseguir se posicionar de forma efetiva junto à sociedade e os desafios que se apresentam. A comunicação organizacional não pode ser baseada em ações isoladas e resolução de crises, sem alinhamento com o ambiente e com as demandas dos públicos. (Kunsch, 2003)

Colombini (2006, p.21) explica que, para área de comunicação, o planejamento estratégico é incondicional, pois é uma área que deve agregar valor ao negócio da organização. Com isso, este planejamento deve “envolver programas de consolidação de imagem institucional, de integração de funcionários, de interação com a comunidade, de relacionamento com clientes, governo, imprensa, entre outros.”

Kunsch (2003) pontua que existem quatro princípios necessários para viabilizar um planejamento estratégico de comunicação:

- Consciência da importância do planejamento estratégico, que seja utilizado e direcionado para resultados eficazes, que atendam às demandas do ambiente;
- A área de comunicação deve ocupar um espaço estratégico na estrutura da organização, estando diretamente ligada à alta administração;
- Capacidade técnica da equipe que estará responsável pelo processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico;
- Valorização da cultura organizacional em que haja participação dos stakeholders, envolvendo-os no processo.

Mais do que traçar estratégias para atingir objetivos, o planejamento estratégico deve ser pensado para que “as relações dos sujeitos complexos possam buscar os resultados que a organização espera criando constantemente uma nova ordem” (Colpo, 2017, p.89), ou seja, não deve estar focado na finalidade, mas no processo que envolve os sujeitos complexos (públicos) relacionados com a organização. Colpo (2017) ressalta ainda que o planejamento estratégico deve, antes de tudo, refletir as relações que acontecem nas organizações, para que seja realmente capaz de influenciar na produtividade.

As etapas fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico de comunicação, conforme Kunsch (2003) são seis:

1. Definição da missão, visão e valores da comunicação;
2. Estabelecimento de filosofias e políticas;
3. Determinação de objetivos e metas;
4. Esboço das estratégias gerais;
5. Relacionamento dos projetos e programas específicos;
6. Montagem do orçamento geral.

E para sua implementação, Kunsch (2003) define a gestão estratégica necessária para execução e avaliação do planejamento estratégico. Para isto, aponta como importantes 4 etapas a serem seguidas: 1. Divulgação do plano; 2.

Implementação; 3. Controle das ações; 4. Avaliação dos resultados.

O planejamento estratégico é importante e necessário para toda organização, inclusive para a gestão universitária, o que, pelas características deste tipo de instituição, pode ser complexo e pensado por uma ótica diferente de outras organizações. Na próxima etapa, serão apresentados alguns aspectos da gestão universitária.

2. 3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Sendo das mais importantes organizações sociais, as universidades, mesmo com sua longa trajetória histórica, vêm sendo cobradas pela sociedade para que sejam mais ágeis frente aos desafios que se apresentam. (Silva e Melo, 2021) Conforme explica Ribeiro (2017, 358), “parte de sua história tem sido a de um aprendizado em relação a como se adequar a seu tempo, ou seja, de como reconfigurar sua gestão para se ver alinhada ao modelo político, econômico e cultural de seu contexto.”

As universidades são organizações complexas que precisam estar em sintonia com seu tempo e sua realidade. Maldonado e Casarteli (2018, p.2) ressaltam que as universidades

vêm passando por grandes mudanças na condução de suas atividades e quebrando paradigmas para cumprir seu papel como agentes no processo de construção social. [...]Essas propostas, ou melhor, intenções de mudanças estão relacionadas à necessidade de adaptar-se às conjunturas socioeconômicas, ao desenvolvimento tecnológico e as demandas sobre os problemas sociais, culturais e políticos, entre outros.

Por romper o imobilismo social é que a gestão universitária se faz importante, buscando melhorar o desempenho e com participação efetiva da comunidade acadêmica para responder aos desafios que a sociedade apresenta. (Silva e Melo, 2021)

Schlickmann (2013, p.52) define administração universitária como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos.

Ribeiro (2012, p.2) explica que “a gestão da universidade, hoje, é marcada por uma série de desafios, os quais são configurados como compromissos da instituição tanto em termos educacionais como em termos sociais.”

Os maiores desafios da gestão universitária advêm da complexidade que uma instituição de ensino superior abriga. Formada por diversos setores, essa particularidade de múltiplos gestores exige que a administração destas organizações precise integrar os esforços de todos para atingir seus objetivos e sua missão (Meyer Júnior, 2014).

Borges e Araújo (2001, p.65) afirmam ser uma característica da gestão universitária que “as decisões são descentralizadas; em consequência, diferentes partes da organização podem progredir de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo a circunstâncias específicas”. Além disso, “o poder é ambíguo e disperso; pelo fato de existirem concepções distintas, os indivíduos lutam internamente para fazer prevalecer suas orientações”.

As universidades têm buscado ampliar sua eficiência na administração e na atuação frente às exigências da sociedade com conceitos e instrumentos das teorias mais recentes a respeito da administração das organizações, incluindo os de estratégia e planejamento (Tünnerman e Chauí *apud* Ribeiro, 2014, p. 5).

E para uma gestão estratégica, conforme observa Ribeiro (2017, p.360), “exige mudança de comportamento da universidade, de uma instituição elitista e burocrática para uma instituição atenta às mudanças no cenário político, econômico e social, nacional e internacional.”

Maldonado e Casarteli (2018, p.9) destacam que a gestão universitária tem também finalidade educativa e propósitos políticos, que mobiliza os envolvidos e que tem em conta “não só as suas necessidades e interesses institucionais, mas [...] a importância de revelar e fazer descobrir outras necessidades e outros interesses para toda a comunidade universitária e para a sociedade.”

De acordo com Meyer Jr (2021), as universidades são instituições atípicas e complexas e suas características requerem uma abordagem própria para serem administradas. No entanto, estas organizações sofrem pressão para que sua administração seja produtiva e diferenciada em um ambiente competitivo, o que acaba confluindo em duas lógicas, uma voltada para o mercado e outra voltada para a academia.

Pascuci e Fishlow (2021) afirmam que as universidades carecem de uma reforma estrutural, para aprimorarem seus processos, tomada de decisões e escolha de seus gestores, mudança nos currículos, métodos de ensino, formação humana, profissional e ética. Para que isso aconteça, ainda de acordo com Pascuci e Fishlow (idem, p.159), “sua gestão deve estar alinhada à realidade que se apresenta e apoiada por uma liderança firme, além de um corpo docente qualificado.”

Além disso, Ribeiro (2017, p.364) ressalta que

Outros aspectos podem ser destacados como elementos que influenciam na gestão universitária, são os condicionantes culturais, os quais dizem respeito à forma como a instituição se percebe no contexto social e educacional, com vistas a delinear a estrutura e o funcionamento de sua própria gestão e a sua política universitária de ensino, pesquisa e extensão.

Maldonado e Casartelli (2018) avaliam o papel da universidade atual frente à sociedade, em que esta espera que a organização tenha contribuições mais abertas, com uma gestão mais participativa. A instituição precisa passar por mudanças de paradigmas em suas práticas para que esteja mais de acordo com as demandas que se apresentam tanto interna quanto externamente. Isso se reflete na gestão participativa que, de acordo com Maldonado e Casartelli (2018, p.7), “envolve necessariamente reconfigurações dos saberes e uma reorganização da relação teoria/prática, incorporando no coletivo universitário a dimensão de processo, que explicitaria a dimensão da qualidade da educação superior.”

Melo e Meyer (2021) defendem que as universidades têm a responsabilidade de responder aos desafios que são colocados pela sociedade com o objetivo de alcançar maior relevância social e desempenho. Reiterando este pensamento, Ribeiro (2012, p.5) afirma que a universidade “encontra-se perante o desafio de interpretar as transformações e as demandas da sociedade contemporânea. [...] necessita assumir uma posição proativa em relação ao seu governo e à sua gestão, assim como à sua posição no sistema de que é parte.”

Além destes, as universidades encontram vários outros desafios, conforme explica Tavares (*apud* Ribeiro, 2012, p.4):

processo decisório e forma de participação por meio de colegiados representativos dos seguimentos da universidade; autonomia universitária, como decorrência lógica dos próprios objetivos e da missão da universidade; dimensão política da universidade, com fundamentos nas próprias leis de funcionamento e forças específicas que se mobilizam para realizar ou reagir a mudanças; performance institucional, que significa responder com agilidade às demandas efetivas da sociedade; controle institucional e social, que significa que ela deve prestar contas à sociedade e criar mecanismos para que isso se torne efetivo, por meio de seus órgãos

colegiados, consultivos e deliberativos; indicadores qualitativos e quantitativos, ou seja, promover avaliação e transparência de seus dados, relatórios e realizações; financiamento, como forma de manter sua sustentabilidade; perspectiva de longo prazo, como uma forma de construir parâmetros de sustentabilidade e gestão de risco para médio e longo prazo; diferença e diversidade, pois a universidade é um locus de conflito, onde a produção do saber exige o cultivo de ideias que transitem entre a dúvida e o dogma.

Soares (2021) explica que as universidades têm três principais missões: a atividade de ensino (ligada diretamente ao estudante), atividade de pesquisa (relação prevalente com a comunidade científica/pares) e a terceira missão, que está relacionada com o contexto socioeconômico pela transferência de conhecimento (extensão). Dessa forma, a cultura é um vetor político deste tripé, no entanto, ainda carece de políticas e incentivos pela gestão universitária ao longo do tempo. (Lima *et al*, 2022).

É papel da Extensão Universitária, como dimensão formativa, por meio da comunicação, da cultura e da arte, a formação dos sujeitos e contribuir para transformar a sociedade com o intuito de produzir e disseminar cultura. (Filho, 2022)

Na seção a seguir, será apresentada a situação dos museus universitários dentro da realidade da gestão universitária, como estão inseridos e de que forma as instituições atuam com estes órgãos.

2.4 MUSEUS UNIVERSITÁRIOS

Segundo a definição do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), os museus são

[...] instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento. (Ibram, 2023).

Dubuc (*apud* Mendonça, 2017) desdobra as funções dos museus em 8 metafunções: conservação; cultural; social; econômica; científica; política; educacional; simbólica. Para ela, apenas as funções que constam na definição de museu não são suficientes para entender o mundo contemporâneo.

De acordo com Almeida (2001, p.13), “os primeiros museus universitários formaram-se a partir da doação de grandes coleções particulares às universidades”

por considerá-las dignas, adequadas e competentes, e eles podem ser formados por meio de aquisição de coleções, doações, transferências de instituições completas, pela coleta e pesquisa ou pela combinação destes processos.

Silva (2019, p.300) afirma que “o patrimônio histórico, artístico, natural, tecnológico e científico brasileiro é notadamente representado em boa parte pelas coleções universitárias”, assim configurando a relevância dos acervos museológicos das IES.

Além das funções que outro tipo de museu venha a executar, Ribeiro (2013, p.92) explica que os museus universitários agregam, às funções dos museus não universitários, “as demandas por legitimação e difusão dos saberes, experiências, sensibilidades e representações do campo científico e da vida acadêmica, sendo também responsáveis por apresentar a Universidade aos não universitários.”

Os museus universitários fazem parte da estrutura do tripé ensino-pesquisa-extensão das universidades e, conforme apontam Ribeiro *et al* (2019, p.10), “os museus universitários refletem, inclusive, a trajetória da própria universidade como instituição, em especial sua relação com a sociedade e o estabelecimento de sua autonomia”. Mendonça (2017, p.38) corrobora quando afirma que, em uma universidade, “as coleções e museus têm, prioritariamente, o propósito de servirem de subsídio para a pesquisa (produção de conhecimento), o ensino (formação dos alunos) e a extensão (atendimento à comunidade).”

Almeida (2002) explica que, em suas origens, os museus universitários foram pensados para atender apenas a comunidade acadêmica. No entanto, atualmente, a cobrança é para que as instituições realizem atividades e disponibilizem seus acervos também para o público externo.

Completando este pensamento, Gil (2005) afirma que os museus universitários funcionam como uma ponte entre a IES e a comunidade externa, servindo como instrumento de divulgação científica inteligível, e ainda de seu patrimônio histórico-científico e artístico, aproximando a organização de seu público.

Marques e Lira (2011, p.6) observam que, no entanto, “apesar de vantajoso para a comunidade local, nem sempre a comunidade universitária se empenha na criação de programas que atendam a demanda do público extramuros da universidade.” Porém, ressaltam que a gestão de um museu universitário é desafiadora para seus dirigentes, pois, por vezes, requerem acúmulo da função didática às funções de pesquisa, curadoria e gestão das atividades.

Existe um movimento recente para recuperar a imagem e o reconhecimento dos museus em geral, mas em especial dos Museus Universitários, de acordo com Mendonça (2017, p.46), para sair do que foi chamada a 'crise dos Museus'. Conforme a autora explica, os museus contavam, "até meados da década de 1970, de grande prestígio e, posteriormente, ao longo dos anos 1980 e 1990, tiveram seus orçamentos cortados e, em consequência, sofreram uma diminuição de seu renome e cortes em seus quadros de pessoal."

Ao encontro desta constatação, Bosso e Almeida (2019, s/p) afirmam que,

apesar de, nas últimas décadas, os museus atuarem ativamente no desenvolvimento de pesquisas e atividades de ensino, esses espaços muitas vezes não são vistos como geradores de capital científico. Esse cenário revela que os museus fazem parte do eixo mais frágil do tripé universitário, tornando-se, possivelmente, alvos imediatos para cortes orçamentários.

Mendonça (2017, p.81), então, traz o conceito de 'museu líquido', a partir da definição de modernidade líquida de Zygmunt Bauman. Ao explicar o pensamento de Bauman, Mendonça aponta que a modernidade é compulsivamente e constantemente atualizada, com um repetitivo movimento de melhoramento, atuando como uma medida de contenção, para que não seja necessário mais nenhuma atualização. De acordo com a autora, a liquidez das relações é o traço mais marcante desta modernidade, e, assim,

a liquidez, tanto no sentido de facilidade de adaptação, quanto no de capacidade de transformação, mobilidade ou fluxo era, segundo esse estudioso, aquilo que melhor traduzia o tempo presente. Tal como se moldam a seus recipientes, os líquidos também correm ou fluem na ausência de seus contentores.

Assim como os líquidos, continua Mendonça (2017), as instituições não podem manter e não manterão suas formas por muito tempo. O que permanece nesses tempos líquidos é o caráter transitório e imprevisível das coisas, relações e padrões, obrigando as organizações a passar por processo de liquefação, ou seja, de atualização constante de suas práticas, técnicas, fundamentações teóricas e ideológicas.

Neste recorte de tempo, a modernidade líquida, a definição de museu, conforme apresentada acima, segue sendo desafiada pelas mudanças e problemáticas de sua missão, de forma a cumprir o que se propõe nas áreas de educação, públicos e conservação dos acervos. Estes tempos líquidos exigem que os museus consigam acompanhar a transformação social de suas audiências,

totalmente imersas em uma era digital, “em que a distância entre objeto e audiência não é mais tão relevante e na qual, pessoas, coisas e instituições podem contribuir valiosamente, todos ao mesmo tempo, como atores, pelo menos em teoria.” (Mendonça, 2017, p.89)

As universidades e os museus universitários nasceram em uma modernidade sólida, criados para suportar os pilares das civilizações daquele período histórico, com a missão de transmitir o patrimônio cultural às novas gerações. O museu líquido, na definição de Mendonça (2017, p.91), é um museu que

por demandas e pressões infundidas pela modernidade líquida, bem como pelos compromissos assumidos no final da modernidade sólida (quanto à pesquisa, ao ensino, à interação e ao atendimento às comunidades) – se constitui como uma instituição que se molda, repensa e redefine, buscando superar os desafios com os quais se defronta, quer institucionalmente, quer museologicamente, para dar continuidade aos ideais e às missões assumidos como compromissos para com as comunidades que o acolhem e às quais serve.

Ou seja, os museus universitários (bem como suas instituições mantenedoras) devem estar conectados com os novos tempos, não devem ignorar as movimentações sociais proporcionadas, principalmente, pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), que contribuem sobremaneira para a liquefação da modernidade, exigindo novos padrões e novas ações frente aos públicos, de forma a contribuir para existência e reconhecimento dos museus. (Mendonça, 2017)

Junto com modernidade líquida e a crise dos museus, nos últimos anos, no Brasil, em especial depois do incêndio do Museu Nacional, em 2018, começou uma mobilização das universidades e de seus museus para que estes ganhassem mais visibilidade e reconhecimento, com o objetivo de melhorias e valorização do trabalho desenvolvido dentro destes espaços. (Andifes, 2020; Silva, 2019)

Uma das iniciativas foi a criação, em 2020, de um Grupo de Trabalho pela Associação de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), com o objetivo de elaborar propostas e apresentar alternativas para funcionamento e financiamento dos museus universitários. Posteriormente, o GT virou uma comissão dentro do órgão. A coordenadora deste GT na época de sua criação, a professora Sandra Goulart, explicou que, mesmo reconhecendo o valor científico e cultural destes espaços, na prática, eles ainda sofrem com o preterimento:

Não há uma política que atenda especificamente os museus universitários, que se encontram em um limbo, principalmente em termos de financiamento, pois não estão diretamente vinculados ao MEC nem ao Ministério do Turismo, ao qual está ligada hoje a Secretaria de Cultura. (Andifes, 2020)

Em 2022, esta comissão apresentou um relatório em que realizou um diagnóstico com o objetivo de subsidiar a elaboração de um Plano de Ação para os museus universitários, visando a criação de políticas públicas para estes órgãos (Carvalho *et al*, 2022). Neste documento, a comissão ressaltou que

Tanto pela exploração do potencial informacional das coleções, quanto pela proposição e pela realização de ações práticas que potencializam os aprendizados, os museus e as coleções universitárias proporcionam benefícios à vivência de docente e discente. Somando-se aos inúmeros benefícios acadêmicos, ressaltam-se a promoção do espírito público, da consciência cidadã e da valorização da memória e do patrimônio científico cultural. (Carvalho *et al*, 2022, p.429)

A comissão também ressaltou que os museus universitários exercem papel de destaque na produção, difusão e democratização dos conhecimentos junto à comunidade externa, principalmente ao público estudantil, de todos os níveis, com ações que promovem a troca de saberes para o desenvolvimento da cultura e da ciência. (Carvalho *et al*, 2022)

Com todas essas percepções sobre o papel e a função dos museus universitários, tanto junto à comunidade acadêmica quanto aos usuários externos dos serviços destas organizações, pode-se afirmar que o planejamento estratégico de comunicação se faz necessário de modo a proporcionar maior visibilidade, reconhecimento e participação dos públicos na rotina destas instituições.

Soares (2015, p.214) ressalta que o museu é uma organização, e como toda organização, precisa ser estrategicamente administrado, com uma gestão eficiente para que exerça sua finalidade e seja reconhecidamente útil à sociedade. E reforça: “só que ao se pensar em gestão eficiente, pensa-se logo em planejamento estratégico.”

Na próxima seção, será apresentado como os museus universitários trabalham sua comunicação organizacional e como ela pode contribuir para agregar esforços pela criação de políticas e maior espaço frente às demandas atuais.

2.4.1 Comunicação de Museus Universitários

Ferrari (2012) ressalta que os museus, de modo geral, trabalham com dois tipos de comunicação: a expositiva, que trata da forma que o acervo é exposto ao

público; e a institucional, que é a comunicação tradicional que vemos nas demais organizações e envolve todas as ferramentas da comunicação organizacional.

Nesta pesquisa, o foco será direcionado para a comunicação institucional dos museus, mas com reflexos na expositiva, haja vista que o museu, por definição, é um instrumento de comunicação com os públicos.

Morás (2019, p.44) explica que “a comunicação pode ser compreendida a partir de diferentes posicionamentos e a maneira pela qual o museu concebe a comunicação impacta diretamente em todas as suas atividades”, isto é, a comunicação irá produzir diferentes sentidos dependendo do posicionamento da instituição, seja a partir do visitante, dos objetos, ou dos conceitos.

Como toda organização, os museus são organismos vivos, como explica Alves (2000, p.283), ressaltando que a comunicação funciona de modo similar ao sistema sanguíneo no corpo humano: “a circulação de informação, maior ou menor, diminuta ou intensa, é como um sistema de vasos comunicantes, ou circulação sanguínea. Se existem obstáculos perduráveis, o organismo morre.” E, complementa o papel da comunicação nestas instituições com outra analogia: “A comunicação tem de ser uma ‘obra de arte’, tão importante como as obras de arte, que integram o museu, e as torna visíveis, lisíveis, acessíveis e públicas.” (Alves, 2000, p.283)

Ao abordar os modelos curatoriais, Murriello (2012, p.77) fala do processo de comunicação unilateral, que ainda se faz presente em algumas instituições, de maneira ultrapassada, que tem como principal característica a “unidirecionalidade, pela passividade atribuída ao receptor e pela ideia da definição da mensagem na origem”, em que esses modelos reducionistas “assumem a comunicação como um processo que consiste na simples transmissão de uma mensagem e ignoram os aspectos sociais e culturais nela envolvidos.”

Ainda Murriello (2012, p.77) explica que o modelo foi aprimorado:

Uma forma de aprimorar esse modelo unidirecional foi anexar a possibilidade de um *feedback* que permitisse ao emissor modificar sua mensagem em função da resposta do receptor. Essa retroalimentação permitiria avaliar se o receptor recebeu a mensagem e, em função da recepção, modificá-la para melhor adaptá-la ao receptor. Essas mudanças começaram a outorgar uma circularidade incipiente ao modelo no qual a mensagem acaba sendo construída por ambas as partes: emissor/receptor. Esses modelos foram aplicados no mundo dos museus nos anos 60 por Duncan Cameron.

Um dos problemas destes modelos de transmissão, segundo Murriello (2012,

p.81) é deduzir que a comunicação do museu se restringe às suas exposições. E complementa, explicando o enfoque comunicacional holístico de Hooper-Greenhill, em que a comunicação abrange todos os aspectos do funcionamento da instituição que constituem a sua imagem. “Desde o prédio até o atendimento dos monitores, os folders e os banheiros fazem parte da imagem do museu e, portanto, da experiência museal dos visitantes e da capacidade daquele em atrair novos visitantes”.

Para Remelgado (2014, p.119), a comunicação dos museus possui como objetivos essenciais:

- informar sobre a instituição e seus serviços (coleções, atividades, funcionamento, etc) ;
- persuadir, levando o público a frequentar e conhecer o ambiente do museu por meio de recursos racionais e emocionais e, ao mesmo tempo, atribuindo prestígio e reconhecimento à instituição;
- educar, “proporcionando aos públicos as ferramentas intelectuais e os códigos de interpretação necessários para usufruírem da experiência museológica, não só na perspectiva formativa, mas também de fruição e lazer”.

Figura 4: Diferença entre os tipos de comunicação

	Comunicação Museológica	Comunicação Organizacional
Definição	“Processo de mediação cultural e educativa entre o museu, seu acervo e seus públicos, com o objetivo de construir significados compartilhados” (CHAGAS, 2003).	“Processo estratégico e integrado de gestão da comunicação que visa fortalecer a imagem e os relacionamentos da organização com seus públicos” (KUNSCH, 2003).
Objetivo principal	Tornar o acervo compreensível, acessível e relevante para diferentes públicos.	Alinhar a identidade, a imagem e a reputação da organização com seus objetivos estratégicos e públicos de interesse.
Público-alvo	Visitantes, comunidades locais, escolas, turistas, pesquisadores, sociedade em geral.	Colaboradores, consumidores, mídia, investidores, fornecedores, sociedade civil, governo.
Canal de comunicação	Exposições, textos curatoriais, visitas mediadas, redes sociais, recursos digitais, material educativo, catálogos, sinalização.	Comunicação interna (intranet, murais, e-mails), externa (assessoria de imprensa, redes sociais, publicidade), eventos, relatórios, canais institucionais.
Características principais	- Mediação cultural - Interação entre objeto e público - Democratização do conhecimento - Promoção da memória e identidade cultural	- Planejamento estratégico - Comunicação integrada - Fortalecimento da imagem institucional - Relacionamento com públicos de interesse (stakeholders)

Fonte: a autora (2025)

Assim, Souza (2020, p.46) ressalta que a comunicação nos museus é uma das principais atividades e deve ser priorizada, pois, a partir de sua gestão, em conjunto com a gestão de recursos humanos e financeiros, “servirá de apoio às outras atividades a serem realizadas pelos museus de diferentes naturezas, inclusive os universitários.”

Mais do que apenas mais um órgão suplementar dentro do organograma da universidade, Frozza (2021, p.37) explica que contar com um equipamento cultural, como o museu, no campus, “atua como um canal de comunicação entre a instituição de ensino superior e a sociedade, por meio das atividades educativo-culturais presenciais ou pelo uso das mídias sociais para comunicar sua missão e suas ações museológicas.” A autora direciona sua fala ao museu de arte, mas, pode-se estender a outras tipologias de museus universitários, quando afirma que este órgão deve usar de seu potencial comunicacional para “fomentar pesquisas e debates interdisciplinares, tanto na comunidade acadêmica quanto na comunidade externa, visto que na perspectiva da comunicação dialógica é a partir da interação que se constroem os significados sobre o patrimônio”, ou seja, é por meio da comunicação que os públicos elaboram os sentidos de participar e usufruir das atividades do museu e da universidade.

Por esta razão, Soares (2021, p.59) declara que os

museus universitários precisam trabalhar em comunicação e cooperação com comunidades, a fim de atrair quem não visita museus, pois, a maioria dos museus universitários enfrenta problema de limitação financeira, tendo em vista os recursos limitados da universidade ou à política de distribuição adotada.

Como parte integrante da instituição, por vezes, a comunicação do museu universitário fica sob a responsabilidade do mesmo setor que atua para toda a instituição. Sobre isto, Remelgado (2014, p.127) pontua que a comunicação deve “desenvolver-se na dependência direta da Direção do Museu, e em articulação com os restantes departamentos/áreas de atuação, numa perspetiva horizontal de comunicação global.” Para esta autora, “o museu universitário deve desenvolver as suas próprias estratégias de difusão e comunicação, adaptadas às suas características e aos seus públicos, a partir de um Plano de Comunicação, dinamizado pelo seu responsável.”

Sobre esta mesma questão, Souza (2020) explica que, em geral, o setor e os

veículos de comunicação oficiais das universidades não conseguem informar tudo o que é realizado pelos museus, pois têm sob sua responsabilidade toda a comunidade acadêmica, por isso, muitas vezes, os museus universitários criam seus próprios instrumentos de forma autônoma, sem, no entanto, em geral, contar com um profissional de comunicação dentro do quadro funcional, ou seja, essa atividade será realizada por outros profissionais, o que pode comprometer a qualidade do trabalho, pois este responsável estará acumulando outras funções.

A comunicação, de forma estratégica, está contemplada no documento ‘Subsídios para a elaboração de planos museológicos’, publicação do Ibram (2016) que visa a orientação aos museus brasileiros na construção de seus planos museológicos.

Assim, por intermédio da Lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009, o referido Instituto tornou obrigatória a elaboração por essas instituições. O plano museológico é, portanto,

[...] ferramenta de planejamento estratégico, que compreende os níveis estratégico, tático e operacional, iniciada pelo planejamento conceitual por meio da definição da missão, visão, valores, objetivos e diagnóstico da instituição e que alinha os seus programas, projetos e ações, de forma global e integrada.

No entanto, atualmente, ainda que haja obrigatoriedade quanto ao plano, poucos museus possuem o documento formalizado (cerca de 25%) e, por conseguinte, sua comunicação estrategicamente planejada, para além de projetos e ações pontuais. (Ibram, 2020)

Conforme Oliveira (2007, p.15), o planejamento estratégico "relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo [...]". Kunsch (2003, p.245) explica que "os conceitos sobre o planejamento, a gestão e o pensamento estratégico podem ser aplicados, com as devidas adaptações, à área de comunicação nas organizações". Assim, a comunicação deve ser planejada de forma estratégica também nos museus universitários, sempre em consonância com os objetivos e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de sua mantenedora.

2.4.2 Estratégias de comunicação para Museus

De acordo com o documento do IBRAM “Subsídios para elaboração de plano museológico” (2016), o programa de comunicação de um museu deve ser composto por estratégias e ferramentas a serem empregadas no relacionamento com seus públicos.

Sobre isso, Remelgado (2014, p.63) declara que as estratégias destas instituições culturais estão cada vez mais se assemelhando a de instituições comerciais, de forma a criar “novos fatores de atratividade ao museu.”

Para os museus universitários também se faz relevante alinhar as estratégias de comunicação a seus variados públicos, conforme aponta Lima e Nascimento (2021, p.64), de modo que não continuem a operar “dentro de uma lógica excludente, restrita a públicos já familiarizados com o ambiente acadêmico.”

Ainda Lima e Nascimento (2021, p.65) ressaltam que a comunicação de forma estratégica é de grande importância para o relacionamento do museu com seus públicos, “moldando experiências educacionais e culturais significativas. Ela inclui exposições, textos explicativos, tours guiados, eventos educativos, mídia digital e interativa, entre outras”, discorrendo, desta forma, algumas das estratégias que são utilizadas.

Dentro da metodologia do programa de comunicação do documento “Subsídios para elaboração do plano museológico” (IBRAM, 2016, p.88), encontramos indicações de estratégias para que os museus possam desenvolver relacionamentos eficientes com os diversos públicos.

Dividindo as ações em três áreas - Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas - o documento descreve as estratégias da seguinte forma:

A - Jornalismo

- Lista de contatos (*mailing list*): relação dos principais veículos de imprensa e jornalistas que possam ter interesse nos assuntos do museu;
- Texto para a imprensa (*press release*): texto de caráter jornalístico enviado à imprensa sobre assuntos de interesse de um museu. Funciona como sugestão de pauta para jornalistas e deve cumprir a função de subsidiar o trabalho dos profissionais da área.

- *Follow up*: consiste em, após o envio de texto de divulgação à imprensa, em confirmar o seu recebimento e o possível retorno por parte dos meios de comunicação;
- Resumo de notícias (*clipping*): prática diária de buscar e coletar nos diversos meios de comunicação (jornais, revistas, TVs, rádios, web, etc.) reportagens e outros produtos jornalísticos que façam referência ao museu.

B - Publicidade e propaganda

- Conjunto de técnicas e atividades de informação que têm por finalidade repassar a mensagem que a instituição deseja, bem como influenciar opiniões, sentimentos e atitudes em um determinado sentido. Geralmente pagas e podem ser feitas em diversos veículos e plataformas, físicos ou digitais.

C - Relações Públicas

- Planejar e executar a comunicação como forma de desenvolver vínculos com diversos públicos de relacionamento. A ideia é criar um conceito positivo, que transmita credibilidade e confiança, de modo que os públicos se identifiquem com o museu e aproveitem suas atividades. Eventos e presença ativa nas redes sociais são formas que as Relações Públicas podem ser desenvolvidas nos museus.

O documento também cita a produção de boletins (impresso ou eletrônico), *folder*, *site*, como estratégia para a comunicação da instituição museal.

Remelgado (2014) também apresenta algumas estratégias de comunicação que os museus podem desenvolver para estabelecer proximidade com seus públicos, como a exposição, o serviço educativo (que desenvolve ações educativas, como visitas guiadas, palestras, cursos de formação, entre outros), publicações, loja, ferramentas digitais (*newsletter*, *site*, redes sociais, entre outros).

Nesta pesquisa, pretende-se verificar quais as principais estratégias utilizadas pelos museus universitários do Brasil e quais suas potencialidades frente ao impacto na comunicação destas instituições com seus públicos.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se quanto à abordagem como sendo qualitativa; quanto aos fins, uma pesquisa descritiva; quanto à natureza, pesquisa aplicada e, quanto ao procedimento, como um estudo de campo.

A pesquisa qualitativa, conforme explica Martino (2018, p.99) está preocupada “com os significados presentes nas ações humanas” com o objetivo de compreendê-las. Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa por buscar compreender como os museus universitários significam sua comunicação organizacional e de que forma as estratégias utilizadas contribuem para um melhor relacionamento com seus públicos.

Pesquisa de campo pode ser conceituada, segundo Marconi e Lakatos (2015, p.69) como aquela realizada “com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema [...] ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.” No presente trabalho, a pesquisa de campo busca conhecer quais as estratégias usadas pelos museus universitários e como elas podem melhorar seu reconhecimento junto às comunidades a que pertencem.

Entende-se por análise descritiva aquela que “deve expor as características de um grupo ou fenômeno, podendo estabelecer relações entre variáveis.” (Behling *et al*, 2015). Com isso, pretende-se expor a atual situação da comunicação nos museus universitários, identificando o potencial e as fragilidades das estratégias de comunicação, bem como propor estratégias que potencializem essa comunicação das instituições com seus públicos.

A pesquisa é aplicada quando concentra-se nos problemas presentes nas “instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.” (Fleury e Werlang, 2016, p.11). Esta pesquisa pode ser caracterizada como aplicada por buscar auxiliar os Museus Universitários com a potencialização de sua comunicação e relacionamento com a comunidade em que estão inseridos.

3.2. POPULAÇÃO E TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados foi feita, principalmente, por meio documental, em que, de acordo com Vergara (2012, p.9), “os dados podem ser coletados em relatórios, cartas ou outros documentos da organização”. Neste caso, foram analisadas as informações encontradas nos sites das instituições, pelos documentos e todos os registros disponíveis (plano museológico, matérias institucionais, planejamento estratégico, relatórios, PDI). Como as informações necessárias não estavam totalmente disponíveis nos sites e mídias das instituições, a pesquisadora entrou em contato por meio de um questionário via formulário online, enviado por e-mail, às 8 instituições pesquisadas, contendo 11 questões abertas para que os responsáveis pela comunicação pudessem explicar como a instituição trabalha a questão, se de forma estratégica ou não. (Apêndice A)

Foram pesquisadas as estratégias de comunicação desenvolvidas pelos 6 museus universitários que apareceram nos últimos dois rankings de 100 museus mais visitados no país, realizado por meio do Formulário de Visitação Anual do Instituto Brasileiro de Museus, a saber: Museu Dinâmico Interdisciplinar da Universidade Estadual de Maringá; Museu de Arte Contemporânea da USP; Museu de Ciência e Tecnologia da PUC-RS; Museu dos Dinossauros UFTM/Peirópolis; Museu de Ciências Naturais da PUC Minas; Espaço do Conhecimento da UFMG; além dos Museus de Arqueologia da UFSC e o Museu Amazônico, da Ufam.

De acordo com a Portaria nº 291, de 13 de abril de 2021 (IBRAM, 2021), o Formulário de Visitação Anual é um questionário aplicável a todos os museus brasileiros, no qual são informados: nome do museu, endereço, endereço eletrônico, telefone, dados do responsável pelo preenchimento - nome, endereço eletrônico e telefone - total de visitantes no ano referência e técnica utilizada para a contagem de visitação.

Por meio do Formulário de Visitação Anual, é possível identificar quais são os museus brasileiros mais visitados anualmente. A pesquisadora solicitou este ranking ao Ibram e, dentre os 100 mais visitados, identificou quais eram universitários para, assim, limitar sua população pesquisada, selecionando os museus universitários que apareceram nos últimos dois rankings, no caso desta pesquisa, 2022 e 2023, contemplando também os museus da UFSC (da qual faz parte o programa de

mestrado) e da Ufam (instituição de origem da pesquisadora), caso eles não façam parte do grupo de museus mais visitados.

Desta forma, a pesquisa trabalhou com as instituições públicas e privadas que conseguiram atrair maior público para seus espaços numa realidade pós-pandemia. Das 8 instituições identificadas que receberam o questionário online, 6 responderam em tempo hábil para fazer parte deste estudo. A pesquisadora entrou em contato com as instituições via e-mail, whatsapp e ouvidoria institucional, no período de agosto e setembro de 2025, de forma a conseguir as respostas necessárias para uma análise mais completa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a identificação das instituições da lista, foram consultados os sites e as redes sociais destes, no período de junho a setembro de 2025, a fim de verificar as principais estratégias utilizadas pelos Museus Universitários, visando melhorar a visibilidade do museu e seu relacionamento com a comunidade universitária de sua mantenedora.

Com o mapeamento e a identificação das estratégias de comunicação utilizadas pelos museus, foi feita uma análise descritiva e interpretativista, visando propor estratégias que potencializem a comunicação dos Museus universitários para uma maior visibilidade junto às suas comunidades.

De acordo com Ribeiro *et al* (2023, p.4) na análise interpretativista, “o procedimento de investigação deve ser maleável, acessível para receber a visão dos atores pesquisados e sensível ao contexto da pesquisa que está sendo realizada.” Esta pesquisa terá este tipo de análise pois fará a interpretação dos dados a partir dos documentos de cada museu e a partir do referencial teórico levantado.

Quadro 1: Relação objetivos e análise de dados

Objetivo	Categorias de Análise	Indicadores	Referência	Instrumentos de Coleta de Dados
a. Mapear os museus universitários no ranking dos 100 mais visitados no Brasil	- Presença no ranking nacional - Perfil institucional	- Número de visitantes - Inserção no ranking IBRAM	IBRAM (2023); Andifes(2022); Bertotto (2021)	Pesquisa documental em bases como IBRAM, Rede de Museus Universitários e sites institucionais
b. Conhecer as estratégias de comunicação utilizadas pelos museus universitários	-Planejamento estratégico de comunicação - Canais de comunicação - Frequência e formato das ações - Público-alvo e objetivos comunicacionais	- Existência de Plano de Comunicação - Tipos de mídia utilizados (digitais, impressos, eventos) - Ações regulares de relacionamento	Kunsch (2020); Duarte (2020); Remelgado (2014); IBRAM (2016)	- Entrevistas com responsáveis pela comunicação; - Pesquisa documental do Plano Museológico
c. Identificar as potencialidades e fragilidades nas estratégias atuais de comunicação	- Alinhamento ao PDI da IES - Engajamento dos públicos - Capacidade de produção e gestão da comunicação	- Grau de interação com públicos - Recursos disponíveis (equipe, verba, autonomia) -Participação da comunicação na gestão	Kunsch (2018, 2020); Baldissera (2009); Duarte (2020); Oliveira e Paula (2014); Remelgado (2014)	- Entrevistas com comunicadores e gestores
d. Propor estratégias que potencializem a comunicação de museus universitários			Duarte (2020); Kunsch (2006, 2020); IBRAM (2016); Echenique e Untiveros (2020); Lima & Nascimento (2025)	

Fonte: a autora (2025).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 MUSEUS MAIS VISITADOS DO BRASIL

O Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) é o órgão responsável pela Política Nacional de Museus (PNM) e pelo fomento de ações e políticas públicas que impulsionem a criação e desenvolvimento dos museus no Brasil (IBRAM, 2025). Criado em 2009 pela Lei nº 11.906, o IBRAM veio substituir o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) nos direitos, deveres e obrigações relacionados aos museus federais. Também é responsável direto pela administração de 30 museus, distribuídos em 9 unidades federativas.

Uma das ações gerenciadas pelo IBRAM é o Cadastro Nacional de Museus (CNM), criado em 2006, com o objetivo de conhecer e mapear as instituições museais do país, dentro do âmbito da Política Nacional de Museus. Em 2015, com o intuito de promover maior transparência na gestão pública, garantir a contribuição da sociedade e acurar a qualidade dos dados, o Cadastro adotou a plataforma Museusbr, para assim, de forma colaborativa e democrática, permitir à sociedade participação direta na inclusão de informações e produção de conhecimentos no campo museal, trabalhando com dados abertos em *software* livre. (IBRAM, 2025)

A operação da Museusbr é feita pelo IBRAM e compartilhada com as entidades registradoras em rede, para a coleta de informações, a confecção de cartografias, para o fornecimento de informações e para a produção de conhecimento sobre os museus do Brasil.

Dentro da plataforma, é possível encontrar os relatórios dos Formulários de Visitação Anual (FVA), instrumento de coleta para que os museus informem seu quantitativo de visitas por ano de forma padronizada e organizada. (IBRAM, 2025). Para o Instituto, o FVA, mais do que apenas acompanhar o fluxo de visitantes dos museus, serve como estratégia de acompanhamento e monitoramento das ações e metas estabelecidas em políticas públicas, como o Plano Nacional de Cultura, o Estatuto dos Museus e o Plano Nacional Setorial de Museus. O FVA normalmente é preenchido entre os meses de fevereiro a abril, com informações do ano anterior.

Na plataforma Museusbr, os relatórios do FVA fazem recortes sobre as regiões, a técnica de contagem, os 10 museus mais visitados nacionalmente e os 5 mais visitados de cada região, entre outras informações mais generalistas. No entanto, para fins de interesse desta pesquisa, como não existe o recorte de museus universitários nestes relatórios, foi requisitado pela autora deste trabalho junto ao IBRAM, por e-mail, a lista dos 100 museus mais visitados dos anos de 2022 e 2023, anos que já possuem estes dados disponíveis, para que, destas listas, fossem identificados quais seriam museus universitários, de forma a analisar suas estratégias de comunicação para atração de visitantes e público.

Dos 100 museus mais visitados em 2022, 10 são museus universitários e, em 2023, esse número chegou a 8 museus, conforme as listas abaixo:

Figura 5: Museus universitários mais visitados em 2022

REGIAO	UF	NOME DO MUSEU	Cidade:
SUL	PR	Museu Dinâmico Interdisciplinar - MUDI	Maringá
SUDESTE	SP	Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo	São Paulo
SUL	RS	Museu de Ciências e Tecnologia da PUCRS	Porto Alegre
SUDESTE	MG	Museu dos Dinossauros	Uberaba
NORTE	PA	Centro de Ciências e Planetário do Pará	Belém
SUDESTE	MG	Museu de Biodiversidade do Cerrado	Uberlândia
SUDESTE	MG	Museu de Ciências Naturais PUC Minas	Belo Horizonte
SUL	RS	Museu de Ciências Naturais da Universidade de Caxias do Sul	Caxias do Sul
SUDESTE	MG	Espaço do Conhecimento UFMG	Belo Horizonte
SUL	RS	Museu Zoobotânico Augusto Ruschi / Instituto da Saúde / Universidade de Passo Fundo	Passo Fundo

Fonte: [Falabr.gov.br/2024](https://falabr.gov.br/2024)

Figura 6: Museus Universitários mais visitados em 2023



Nome do Museu	Estado	Região
Museu Paulista da Universidade de São Paulo - Museu do Ipiranga	SP	SUDESTE
MUDI - Museu Dinâmico Interdisciplinar da Universidade Estadual de Maringá (UEM)	PR	SUL
Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo - MAC USP	SP	SUDESTE
Museu de Ciência e Tecnologia da PUC-RS	RS	SUL
Museu de Zoologia da Universidade de São Paulo	SP	SUDESTE
Museu dos Dinossauros	MG	SUDESTE
Museu de Ciências Naturais PUC Minas	MG	SUDESTE
Espaço do Conhecimento UFMG	MG	SUDESTE

Fonte: Cpai/IBRAM 2025

Como pode-se observar nas figuras 5 e 6, seis instituições aparecem nos dois rankings como os museus universitários mais visitados nos anos de 2022 e 2023:

- Museu Dinâmico Interdisciplinar da Universidade Estadual de Maringá;
- Museu de Arte Contemporânea da USP;
- Museu de Ciência e Tecnologia da PUC-RS;
- Museu dos Dinossauros UFTM/Peirópolis;
- Museu de Ciências Naturais da PUC Minas;
- Espaço do Conhecimento da UFMG.

Além dos museus identificados no ranking do IBRAM, como explicado nos procedimentos metodológicos da pesquisa, foram incluídos para análise os museus da Universidade Federal do Amazonas, Museu Amazônico, e o Museu de Arqueologia e Etnologia da Universidade Federal de Santa Catarina.

Quadro 2: data de criação e número de visitantes

Museu	Data de Criação	Número de Visitantes Atual (2023)
Museu Dinâmico Interdisciplinar da UEM (MUDI)	2005 (evolução de um centro criado em 1985)	Mais de 27 mil visitantes (2023)
Museu de Arte Contemporânea da USP (MAC-USP)	1963	140.230 visitantes (2023)
Museu de Ciência e Tecnologia da PUC-RS (MCT)	1967 (como Museu de Ciências)	137.910 visitantes (2023)
Museu dos Dinossauros – UFTM / Peirópolis	1991 (início do centro de pesquisas)	100.864 visitantes (2023)
Museu de Ciências Naturais da PUC Minas (MCN)	3 de julho de 1983	88.086 visitantes (2023)
Espaço do Conhecimento UFMG	21 de março de 2010	164.269 visitantes (2023)
Museu Amazônico/UFAM	Implantado em 1989 / Inaugurado em 1991	Cerca de 3 mil visitantes  anualmente
Museu de Arqueologia e Etnologia da UFSC (MARquE)	1978	Não especificado nas fontes.

fonte: a autora 2025

4.1.1 Museu Dinâmico Interdisciplinar da Universidade Estadual de Maringá - MUDI

O Museu Dinâmico Interdisciplinar (MUDI) da Universidade Estadual de Maringá (UEM) nasceu em 2005, a partir da evolução do Centro Interdisciplinar de Ciências, criado em 1985. Ele tem como missão aproximar os saberes acadêmicos dos saberes populares por meio de ações interativas de educação formal e não

formal. O MUDI figura entre os dez museus mais visitados do Brasil, atendendo majoritariamente estudantes da educação infantil, fundamental e média, além de receber o público em geral em visitas agendadas, eventos itinerantes, palestras, cursos, espetáculos, programas de rádio e projetos culturais. Atualmente, o Museu faz parte da Rede de Museus Paraná Faz Ciência. (UEM, 2025)

De acordo com a Universidade Estadual de Maringá (2025), o MUDI é o maior museu de ciências do Sul do país, contando com mais de 30 projetos vinculados e recebendo mais de 27 mil visitantes em 2023.

O MUDI passou por uma atualização de identidade visual em setembro de 2024, com marca e mascote reformulados para fortalecer o engajamento com o público jovem e reestruturar seus canais de comunicação digital, especialmente redes sociais. Possui produção de podcasts educacionais, por exemplo durante a Semana Nacional de Museus de 2023, mostrando iniciativas de comunicação científica interna e externa e está presente nas principais redes sociais digitais (Instagram, Facebook e Youtube).

4.1.2 Museu de Arte Contemporânea da USP

O Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo (MAC-USP) foi fundado em 1963, a partir da doação do acervo do antigo Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM-SP). Atualmente, abriga cerca de 10 mil obras, sendo considerado um centro de referência de arte moderna e contemporânea, brasileira e internacional, mantendo à disposição de estudantes, especialistas e do público em geral uma biblioteca e um importante arquivo documental. Localizado em um complexo arquitetônico projetado por Oscar Niemeyer, no Parque Ibirapuera, o museu é reconhecido tanto por sua atuação artística quanto por seu papel como museu universitário — integrando ensino, pesquisa, curadoria e extensão. (MAC USP, 2025)

O MAC-USP conta com um Plano Museológico e Acadêmico, elaborado de forma colaborativa, que orienta sua missão, diretrizes de gestão e ações estratégicas.

Além disso, o museu possui uma Política de Gestão de Acervos, que estabelece critérios para a conservação, ampliação e uso das obras. Também dispõe de uma Política de Exposições, regulamentada por portaria interna, que

define os parâmetros éticos e curatoriais das mostras promovidas pelo MAC. (MAC, 2025)

O MAC desenvolve sua comunicação com o público por meio de diversos canais, como Instagram, Facebook, YouTube e o site institucional. A programação inclui exposições virtuais, depoimentos de artistas, séries de vídeos como MAC USP Bastidores, além de webinários e projetos educativos. Essas ações comunicacionais são integradas ao programa curatorial e educativo do museu.

4.1.3 Museu de Ciência e Tecnologia da PUC/RS

figura 7: demonstração de uma exposição do museu



fonte: Museu de Ciência e Tecnologia da PUC/RS - 2025

O Museu de Ciência e Tecnologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul foi oficialmente criado em 4 de julho de 1967 como Museu de Ciências e expandiu-se para ocupar sua sede atual em 9 de dezembro de 1998. Localizado no campus da PUC/RS em Porto Alegre, o museu possui mais de 10 mil m² de área expositiva com cerca de 700 experimentos interativos e um acervo científico que ultrapassa 5 milhões de itens, incluindo coleções arqueológicas, paleontológicas, zoológicas, botânicas e de ciências da Terra. (PUC RS, 2025)

O museu realiza exposições itinerantes (como o Programa Museu Itinerante), participações em eventos externos e programas educacionais. O MCT também possui o Plano Plurianual de Atividades 2024–2025, aprovado pela Lei

Rouanet, que prevê novas exposições (como “Extinção” e “Mulheres na Ciência”), experiências imersivas, ações educativas e acessibilidade ampliada. As ações comunicativas são executadas por meio de políticas de eventos, educação e marketing cultural da instituição, embora não estejam agrupadas em um único plano formal identificado. (PUC RS, 2025)

4.1.4 Museu dos Dinossauros – UFTM / Peirópolis

O Museu dos Dinossauros integra o Complexo Cultural e Científico de Peirópolis (CCCP) da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), localizado em Peirópolis, distrito de Uberaba (MG). O espaço foi implantado a partir do Centro de Pesquisas Paleontológicas Llewellyn Ivor Price, iniciado em 1991, com funcionamento como museu desde os anos 1990 e integração ao CCCP em 2011. (UFMT, 2025)

Com cerca de 1.500 fósseis catalogados, o museu recebe uma média anual de mais de 120 mil visitantes (recorde registrado em 2022), incluindo público escolar, nacional e internacional. Sua proposta é combinar pesquisa paleontológica, educação e preservação patrimonial por meio de exposições em três espaços musealizados e mediações educativas.

O museu realiza diversas estratégias de comunicação estruturadas:

- Mediações educativas guiadas para visitantes, incluindo escolas, com explicações sobre a paleontologia local e contextos históricos de Peirópolis.
- Visitas virtuais ao vivo, transmitidas desde 2021, em parceria com a UFTM, viabilizando acesso remoto a grupos escolares.
- Projetos de acessibilidade, como museu pioneiro em Minas Gerais a oferecer tradução em Libras via QR code e tecnologias NFC para audiodescrição.
- Eventos anuais como a “Semana dos Dinossauros” e exposições comemorativas que envolvem a comunidade local e projeção científica.
- Campanhas de reforma e expansão, como a prevista em 2025, com envolvimento da Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT) da UFTM. (UFTM, 2025).

4.1.5 Museu de Ciências Naturais da PUC Minas

figura 8: Demonstração de uma exposição



Fonte: Museu de Ciências Naturais PUC/Minas 2025

O Museu de Ciências Naturais da PUC Minas foi oficialmente inaugurado em 3 de julho de 1983, vinculado ao Departamento de Ciências Biológicas da instituição. Em agosto de 2002, reabriu ao público em um novo prédio especialmente projetado para suas atividades de pesquisa, educação e difusão científica. (PUC, 2025)

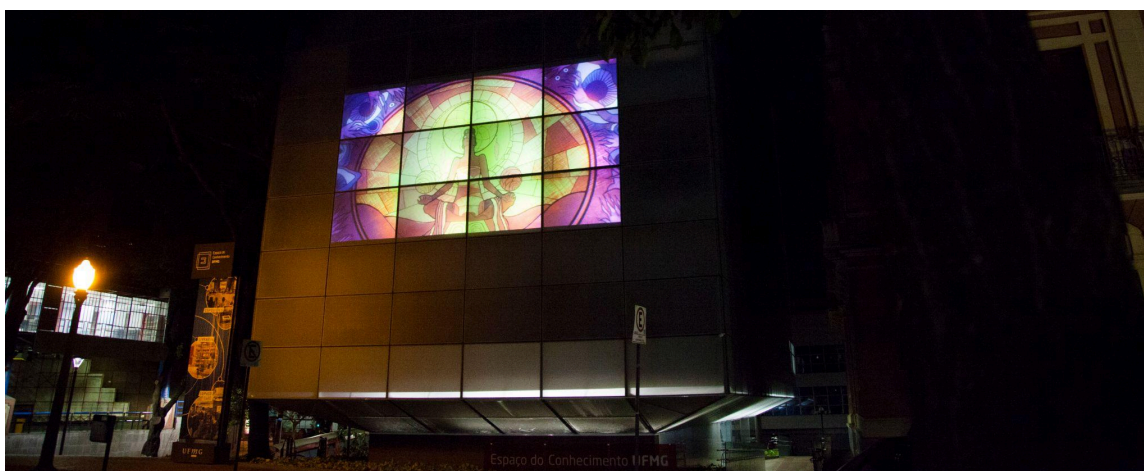
O museu possui um acervo científico com mais de 130 mil exemplares, incluindo coleções de paleontologia, invertebrados, vertebrados, botânica, entre outras, distribuídas em 11 coleções científicas sob curadoria de pesquisadores específicos e conta com exposições permanentes e temporárias.

O MCN promove visitas mediadas e espontâneas para grupos escolares e público geral, com agendamento bimestral e equipe de monitores universitários capacitados. Também conta com um programa educativo robusto, com eventos como Semana dos Museus, Férias no Museu, Oficinas, e atividades envolvendo mediação e interatividade entre visitantes e exposições. Produz materiais de acessibilidade digital (audioguias em Libras, audiodescrição, idiomas múltiplos) e

estrutura inclusiva física do prédio e realiza divulgação de eventos e exposições no site institucional e canais da universidade, integrando educação, pesquisa e extensão. (PUC, 2025)

4.1.6 Espaço do Conhecimento UFMG

Figura 9: Fachada digital



Fonte: Espaço do Conhecimento UFMG 2025

O Espaço do Conhecimento UFMG, inaugurado em 21 de março de 2010, é um espaço cultural que integra ciência, arte e educação. Localizado na Praça da Liberdade, em Belo Horizonte, o museu possui cinco andares, planetário, terraço astronômico, fachada digital interativa e diversas atividades educativas e culturais que conjugam conhecimento e interatividade com o público.

O Espaço já recebeu mais de 875 mil visitas em exposições, sessões de planetário e observações astronômicas. Destes, cerca de 164 mil pessoas, incluindo estudantes de escolas públicas e privadas, ONGs e outras instituições, participaram de visitas educativas organizadas. O planetário, o primeiro de Minas Gerais, chegou a realizar mais de 15 mil sessões, enquanto no Terraço Astronômico foram realizadas cerca de 450 observações, com quase 45 mil visitantes. A vocação para a divulgação científica também está presente no Blog do Espaço, com 268 textos publicados, e no podcast Pílulas do Conhecimento, que alcançou o 4º lugar como melhor podcast de Ciências do Brasil no Prêmio MPB 2024. (UFMG, 2025)

A instituição é vinculada à Diretoria de Ação Cultural da UFMG e realiza exposições, workshops, oficinas, eventos e ações de mediação que conectam diferentes saberes e perspectivas.

O museu possui ações consolidadas e integradas de comunicação, como redes sociais (Instagram, Facebook, YouTube, Twitter), uso da fachada digital para projeções, produção de conteúdo audiovisual, podcasts, lives e oficinas, especialmente intensificadas durante a pandemia e continuadas nos anos seguintes. Possui equipe dedicada à comunicação e design, que participa de eventos nacionais e internacionais de divulgação científica e cultura, como Intercom e SBPC Jovem 2024. (UFMG, 2025)

4.1.7 Museu Amazônico/UFAM

O Museu Amazônico é um órgão suplementar da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), implantado em 1989 e inaugurado em 1991, com o objetivo de apoiar atividades de ensino, pesquisa e extensão voltadas à cultura, sociedade e patrimônio da Amazônia.

O museu possui seis divisões internas: Antropologia, Arqueologia, Difusão Cultural, Museologia, Pesquisa e Documentação Histórica, e Paleontologia e Mineralogia. Também conta com uma Biblioteca especializada e um acervo diversificado, incluindo coleções museológicas, antropológicas, arqueológicas, paleontológicas, documentais e etnográficas, com presença de fundos históricos como J.G. Araújo, Thiago de Mello e Márcio Souza.

De acordo com a instituição, o Museu Amazônico recebe cerca de 3 mil visitantes anualmente, especialmente estudantes de nível fundamental e médio, universitários, e turistas. O Museu organiza e promove exposições temporárias e de longa duração para divulgação de seu próprio acervo, bem como disponibiliza seu espaço para mostras individuais de artistas que estejam alinhados com a proposta do espaço.

4.1.8 Museu de Arqueologia e Etnologia da UFSC

O Museu de Arqueologia e Etnologia Professor Oswaldo Rodrigues Cabral (MARQUE/UFSC) é um órgão suplementar vinculado ao gabinete da Reitoria da UFSC, localizado no Campus de Florianópolis. Ele possui amplo acervo de arqueologia pré-colonial e etnologia indígena, além de abrigar a coleção da Profª Elizabeth Pavan Cascaes, com mais de 2.700 peças do artista Franklin Cascaes.

Sua missão é produzir, sistematizar e divulgar o conhecimento interdisciplinar sobre populações pré-coloniais, coloniais e indígenas, com ações museológicas voltadas para a compreensão da diversidade sociocultural da região. A instituição realiza atendimento a pesquisadores, formação de professores, recebimento de escolas, eventos educativos, conservação de acervos e planejamento de exposições temporárias.

4.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DOS MUSEUS UNIVERSITÁRIOS

Figurar entre os museus mais visitados do país com certeza é resultado de estratégias para atração e fidelização de públicos diversos, por meio de ações de relacionamento e comunicação.

Um dos principais públicos identificados em todos os museus apresentados são os estudantes, em especial do ensino fundamental. Isto reflete nas estratégias utilizadas para atração destes visitantes, como agendamento de visitas online, realização de parcerias com escolas e eventos especiais, como realizar festa de aniversário no museu e atividades como uma noite no museu. Esta constatação vai ao encontro do que pontua Remelgado (2014, p.135), quando afirma que

As estatísticas dos visitantes permitem-nos verificar a importância do público escolar nos museus, uma realidade que é comum à maioria das instituições museológicas, o que se traduz num maior investimento, por parte destas instituições, nas atividades educativas relacionadas com os conteúdos programáticos escolares.

No entanto, outros públicos também contam com projetos voltados para eles, como por exemplo, o projeto Genial Idade, do Museu de Ciência e Tecnologia da

PUC RS, direcionado ao público com mais de 60 anos. Temos também o Museu Dinâmico Interdisciplinar (UEM), que desenvolve atividades especiais para o público adulto, como projeto Antitabagismo, de Meditação e de cuidados com a Saúde Reprodutiva.

Figura 10: Presença dos Museus Universitários nas principais redes sociais digitais

	Facebook	Instagram	X (antigo Twitter)	TikTok
Museu de Ciências Naturais PUC Minas	SIM	SIM	-	-
Museu de Ciência e Tecnologia PUC RS	SIM	SIM	SIM	SIM
Museu de Arte Contemporânea USP	SIM	SIM	SIM	-
Museu dos Dinossauros UFTM	SIM	SIM	-	-
Museu Dinâmico Interdisciplinas UEM	SIM	SIM	-	-
Espaço do Conhecimento UFMG	SIM	SIM	SIM	-
Museu Amazônico UFAM	SIM	SIM	-	-
Museu de Arqueologia e Etnologia da UFSC	SIM	SIM	SIM	-

Fonte: a autora 2025

Como forma de estar mais próximo de seus públicos, em sua maioria crianças e jovens, foi possível identificar que todas as instituições pesquisadas estão presentes em pelo menos 2 redes sociais digitais, sendo as mais comuns Facebook e Instagram, mas também apareceram X (antigo twitter), Youtube. O Museu de Ciência e Tecnologia da PUC/RS é o único museu pesquisado que informa, em seu site, ter um perfil no TikTok, rede social digital de vídeos curtos. Em geral, os perfis nas redes estão atualizados, com posts e interações feitas há pelo menos 30 dias.

Outra estratégia comum a todos os museus investigados são as exposições permanentes ou de longa duração para promover “divulgação da imagem do museu de uma forma consistente, com base num resumo coerente e significativo de peças representativas da sua missão e objetivos”, como afirma Remelgado (p.134, 2014).

Foi identificada em um dos museus pesquisados, Museu de Ciência e Tecnologia da PUC/RS, a estratégia das exposições itinerantes, que consiste em levar para dentro de espaços da comunidade, fora dos muros do museu, seu acervo ou exposições especiais. Remelgado (p.134, 2014) ressalta que as “exposições

cativam e atraem os visitantes, sobretudo as exposições de carácter temporário, apresentadas como oportunidades para experiências inéditas.”

Figura 11: Exposição Itinerante



Fonte: Museu de Ciências e Tecnologia da PUC RS 2025

A utilização de notícias, palestras e debates em formato de áudio disponibilizados nos sites e em plataformas online, elaborado ou com participação de trabalhadores dos museus, o chamado podcast, é outra estratégia para difusão do conhecimento e das atividades dos museus. De acordo com a pesquisa em sites e redes sociais das instituições, o Espaço do Conhecimento da UFMG e o Museu Amazônico fazem uso desta estratégia para “complementar visitas reais às coleções e seus acervos, proporcionando conteúdos adicionais que enriquecem a experiência do visitante” (Lima e Nascimento, p.71, 2021). A exemplo do que faz o Espaço do Conhecimento, que disponibiliza no site do museu 7 programas desenvolvidos para complementar ou divulgar seu acervo. Já o Museu Amazônico usou da estratégia como parte do evento da Semana dos Museus, de forma a diversificar as atividades oferecidas.

Como parte de instituições de ensino superior, os museus universitários também elaboram e divulgam publicações, científicas e de conhecimentos gerais, e disponibilizam em seus sites para acesso dos visitantes online, a exemplo do Espaço do Conhecimento da UFMG, que conta com uma MEDIATECA no site do

museu e do Museu de Ciência e Tecnologia da PUC/RS, que também disponibiliza publicações no site da instituição.

Uma estratégia exclusiva do Espaço do Conhecimento da UFMG é a fachada digital, que é a utilização da fachada externa do prédio do museu para exibição de material da instituição e parceiros, com a proposta de uma “interface entre o museu e a cidade” (UFMG, 2025). O sistema de projeção da fachada digital é composto por 12 projetores de alta potência, integrados por sistema de divisão e distribuição da imagem. O sistema de som que acompanha a projeção é composto por caixas acústicas localizadas na base e no topo do edifício. O funcionamento da fachada digital é prioritariamente noturno, em geral no período de 18h às 22h.

Estratégia comum a todas as instituições pesquisadas, os oito museus pesquisados possuem site na internet, apresentando as principais informações sobre as exposições, horários, contatos, formas de agendamento, público, atividades oferecidas. O Museu Dinâmico Interdisciplinar da UEM e o Museu de Arte Contemporânea da USP contam ainda, em seus sites, com exposições virtuais, exclusivas para este espaço, levando assim, uma parte do seu conteúdo para o público online.

Ao analisar as estratégias utilizadas pelos museus pesquisados, podemos observar que existem grandes esforços para comunicar e se relacionar de maneira eficiente com seus públicos e demais stakeholders, visando, assim, cumprir a missão de ser um museu universitário, como afirma Mendonça (2017), de servir como fonte de produção de conhecimento, formação dos estudantes e atendimento à comunidade.

Observa-se também, como estas instituições se adaptaram à chamada “modernidade líquida” de Bauman, refletindo a ideia do “museu líquido” de Mendonça (2017), que se molda e se redefine para superar desafios e estar conectado com os novos tempos e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). A constatação de que os museus universitários pesquisados já utilizam redes sociais digitais (Instagram, Facebook, YouTube, X, TikTok) e investe em exposições virtuais é um exemplo claro dessa “liquefação” e atualização constante de suas práticas frente à era digital.

Podemos também identificar como as estratégias dos museus se alinham com as recomendações do IBRAM (2016) e de Remelgado (2014):

- **Jornalismo e Publicidade/Propaganda:** A divulgação de eventos e exposições no site institucional e nos canais da universidade.
- **Relações Públicas:** A organização de eventos anuais (como a "Semana dos Dinossauros" da UFTM ou a "Semana dos Museus" e "Férias no Museu" do MCN-PUC Minas), e a presença ativa nas redes sociais digitais, são exemplos diretos de como as Relações Públicas são desenvolvidas para criar vínculos e um conceito positivo da instituição.
- **Exposições e Serviço Educativo:** As exposições permanentes e temporárias são a espinha dorsal da comunicação expositiva dos museus, e o serviço educativo é um "agente ativo na educação permanente e plural da comunidade" (Remelgado, 2014, p. 137). Os resultados mostram um investimento significativo nestas áreas, com visitas mediadas, workshops, oficinas e programas educativos robustos. Isso ressalta a importância dos museus como centros de aprendizagem informal e de educação não formal.
- **Ferramentas Digitais:** Além das redes sociais, a existência de sites institucionais, a produção de podcasts educacionais e a disponibilização de publicações científicas e de conhecimentos gerais são estratégias digitais que ampliam o alcance dos públicos e permitem a interação com estes.
- **Acessibilidade:** Projetos de acessibilidade, como tradução em Libras via QR code e tecnologias NFC para audiodescrição no Museu dos Dinossauros da UFTM, e materiais de acessibilidade digital do MCN-PUC Minas, demonstram a preocupação em tornar a comunicação mais inclusiva e democrática, alinhando-se à visão de museus como "lugar democrático de saberes" (Julião, 2020).

4.3 POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES

Para chegar ao ranking do IBRAM, as instituições pesquisadas possuem muitas potencialidades em comunicação e relacionamento com seus públicos.

Apresentamos a seguir as principais, identificadas na pesquisa documental e também nas respostas dos representantes dos museus que compõem esta pesquisa.

Uma característica recorrente entre os museus analisados é a diversificação das práticas digitais e a utilização das mídias sociais, intensificada, em muitos casos, durante a pandemia da COVID-19. O Espaço do Conhecimento UFMG, por exemplo, expandiu seu alcance ao desenvolver vídeos em Libras, podcasts, blogs, clubes do livro on-line e gincanas virtuais.

De modo semelhante, o MAC-USP fortaleceu sua presença digital por meio de lives, webinários e divulgação de seu acervo, atingindo públicos em diferentes regiões do país. Outras instituições, como o MUDI-UEM, o Museu Amazônico (UFAM) e o MARquE (UFSC), também recorrem a redes sociais como Instagram e Facebook para divulgar atividades e coleções. O Museu de Ciências e Tecnologia da PUC/RS, por sua vez, diferencia-se pela inserção no TikTok e pela oferta de conteúdos multimídia, como vídeos educativos e visitas virtuais.

Nas respostas dos representantes dos Museus, todos afirmaram que o site e as redes sociais são os principais canais de comunicação com os públicos, mas ainda existem instituições que utilizam outros tipos de mídias, como o Museu A, que também trabalha suas divulgações na mídia impressa e TV, de acordo com a resposta de seu representante, ou o Museu D, que faz da sua participação em eventos uma forma de comunicar suas atividades, conforme a declaração de seu representante; o Museu E, que também usa a divulgação através de e-mails, e o Museu F, usando a publicidade para divulgar suas atividades. Outra estratégia utilizada é a mediação do setor de comunicação da instituição mantenedora para promover relacionamento com outros tipos de mídias, como explica o representante do Museu C:

Principalmente redes sociais e site. A Universidade a quem o museu está ligado, tem um setor de comunicação, que auxilia quando necessário, inclusive no relacionamento com outras mídias e grupos de comunicação.

Essa presença digital reflete não apenas a dimensão instrumental da comunicação, voltada à transmissão de informações, mas também a dimensão estratégica, que implica na adoção de metodologias inovadoras para planejar e executar ações comunicacionais. Como sintetiza Kunsch (2020), o poder exercido pela comunicação, em suas múltiplas tipologias e mídias, é incontestável na sociedade contemporânea.

Outro aspecto relevante é a programação educativa diversificada, frequentemente direcionada a públicos específicos, sobretudo estudantes do ensino fundamental, identificados como um dos principais grupos de visitantes. Nesse sentido, o Museu de Ciências Naturais da PUC Minas organiza visitas mediadas, oficinas e atividades lúdicas como o programa Férias no Museu. O MUDI-UEM, por sua vez, investe em uma abordagem interdisciplinar, abordando temas sociais como tabagismo e DSTs em projetos que articulam teatro e ciência. Já o MARquE (UFSC) promove exposições curadas coletivamente e atividades interativas, como o MARquE no Pátio, que leva experiências sensoriais ao espaço externo, aproximando o público do cotidiano da instituição. Isto também aparece nas respostas dos representantes dos Museus, que apontam como principal atividade com o público externo as visitas mediadas para grupos de escolares, mas, para além disso, foram apontadas outras estratégias para este público como eventos, atividades pedagógicas e rodas de conversas.

Essas práticas evidenciam o papel dos serviços educativos como agentes de educação permanente e plural, ao mesmo tempo em que reforçam a comunicação museal como experiência cultural significativa. Remelgado (2014) destaca que o serviço educativo, ao promover visitas guiadas, palestras e cursos de formação, fortalece a relação entre museus e conteúdos escolares.

O reconhecimento nacional e o elevado fluxo de visitantes reforçam o impacto das estratégias de comunicação. O MUDI-UEM figura entre os dez museus mais visitados do Brasil, enquanto o Museu dos Dinossauros da UFTM registrou mais de 120 mil visitantes apenas em 2022, evidenciando seu alcance ampliado. Como ressalta Duarte (2020), é a estratégia comunicacional que diferencia os resultados.

Por fim, destaca-se a conexão com a missão institucional das universidades. Assim, a comunicação estratégica se configura como mecanismo de construção de significados, fortalecimento da confiança, consolidação da reputação e gestão de relações simbólicas com os stakeholders. O IBRAM (2016) complementa essa perspectiva ao enfatizar a necessidade de compreender a comunicação como ação estratégica voltada à interação com os públicos e à circulação de informações de interesse social. Frozza (2021) reforça esse papel como canal de mediação entre universidade e público externo, enquanto Ribeiro (2013) observa que esses espaços apresentam a universidade aos “não universitários”.

Apesar das potencialidades, os dados revelam fragilidades persistentes. A mais recorrente é a ausência de institucionalização da comunicação, muitas vezes marcada por iniciativas reativas, especialmente durante a pandemia, sem continuidade ou planejamento estratégico. Isso pode ser demonstrado pela fala do representante do museu C, quando afirma que o planejamento da comunicação “É desenvolvida a partir das necessidades e em cada iniciativa específica. É uma responsabilidade compartilhada entre toda a equipe, sem servidores específicos.” Duarte (2020) alerta que uma comunicação sem estratégia não pode ser considerada estratégica. Kunsch (2006) acrescenta que é necessário planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação, evitando ações isoladas. Tal diagnóstico é confirmado pelo IBRAM (2020), segundo o qual apenas cerca de 25% dos museus brasileiros possuem plano museológico formalizado, condição essencial para uma comunicação integrada e de longo prazo.

Outra fragilidade diz respeito à subvalorização dos museus no interior das universidades. Frequentemente, essas instituições não são incluídas nas prioridades orçamentárias ou estratégicas das IES, o que compromete sua sustentabilidade. A fala da representante do Museu B expõe esta fragilidade quando afirma que “os recursos deixam a desejar, pois os equipamentos tecnológicos não têm as condições ideais para realização de uma comunicação eficaz”. Ribeiro (2013) ressalta que os museus universitários ocupam posição de inferioridade na disputa por recursos humanos e materiais. Bosso e Almeida (2019) reforçam que tais espaços, por vezes, não são reconhecidos como produtores de capital científico, tornando-se alvos imediatos de cortes.

A dependência de não especialistas na gestão da comunicação também é uma limitação. Quando questionados sobre quais os principais desafios da

comunicação organizacional do Museu, quase todos os representantes afirmaram se tratar de recursos humanos com profissionais especializados e dedicados. O representante do Museu A ressaltou que um dos problemas é a falta de qualificação técnica dos servidores, por falta de tempo e constância nos estudos necessários, sendo este aspecto destacado também pelo representante do Museu C. Já o representante do Museu B apontou como maior desafio ter profissional dedicado à comunicação do museu. Tudo isso vai ao encontro do que observa Souza (2020), quando afirma que, em muitos casos, os museus desenvolvem canais próprios sem contar com profissionais da área, o que compromete a qualidade e a efetividade das ações.

Outra fragilidade apontada pelos representantes dos Museus foi sobre a limitação de recursos técnicos e financeiros, o que acaba limitando a execução e o planejamento de atividades. Isto pode ser claramente observado nas respostas dos representantes dos Museus A e C, quando perguntados sobre os recursos utilizados serem suficientes, afirmam que os recursos atuais são suficientes para as atividades previstas, porém “quanto mais recursos melhor seriam nossas entregas.” (Representante Museu A) e que caso houvesse maior disponibilidade de recursos financeiros, haveria “o interesse e a necessidade, por parte do museu, de desenvolver ações mais amplas e estruturadas” (Representante Museu C). Como declara Soares (2021), a limitação orçamentária é a barreira central para a implementação de projetos mais robustos e planejados.

Outro ponto crítico é a falta de inserção da comunicação na cadeia decisória. Apenas dois representantes responderam que a gestão do Museu participa do planejamento das ações de comunicação, os outros representantes afirmaram que “toda a equipe participa, sem servidores específicos” (representantes dos Museus B e C), o que pode comprometer sua realização e efetividade, pois, como Duarte (2020) alerta, a comunicação não pode ficar “a reboque da rotina” ou de soluções emergenciais, sob risco de resultar em impactos apenas imediatos. Oliveira e Paula (2014) defendem que a comunicação precisa estar vinculada à alta gestão para orientar a análise de cenários e apoiar a tomada de decisões. Sem essa inserção, prevalecem ações reativas e improvisadas.

5. POTENCIALIZANDO AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DOS MUSEUS UNIVERSITÁRIOS

As propostas a seguir visam transformar a comunicação de um conjunto de ações reativas em um processo contínuo, integrado e estratégico, alinhado tanto à missão do museu quanto ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de sua IES mantenedora.

As estratégias são estruturadas em quatro eixos principais, que se interligam e dialogam com as dimensões da comunicação organizacional (humana, instrumental, cultural e estratégica) de Kunsch (2020) e com os requisitos para uma comunicação estratégica eficaz de Oliveira e Paula (2014): 1) Institucionalização e Planejamento; 2) Estratégias de conteúdo digital; 3) Estratégias de relacionamento; e 4) Estratégias de visibilidade institucional.

A fragilidade mais recorrente identificada foi a falta de planejamento formal e a subvalorização da comunicação no âmbito institucional. Como apontado pela maioria dos representantes dos museus, as ações e estratégias de comunicação são feitas a partir da necessidade das atividades a ser realizadas, não de forma consistente, contínua e estratégica, o que denota a falta de um planejamento formal, principalmente quando não se pode contar, na maioria dos casos, com profissionais especialistas da área, o que torna o monitoramento e avaliação das estratégias mais complexo para a mensuração dos resultados.

Para superar isso, é fundamental tratar a comunicação como um pilar da gestão, começando com a elaboração de um Plano de Comunicação integrado ao Plano Museológico. O desenvolvimento de um Plano Estratégico de Comunicação formal, que seja parte integrante do Plano Museológico, conforme orientação do IBRAM (2020) para alinhar as ações de comunicação com a missão, visão e valores do museu e da universidade é incondicional para que a comunicação agregue valor ao negócio da organização, pois, como afirma Kunsch (2020, p. 101), “com um plano estratégico de comunicação bem sistematizado e alinhado com os princípios organizacionais, a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e instrumental e passa a ser considerada estratégica.”

Uma outra fragilidade descrita nas respostas do formulário foi a falta de profissionais especializados para o gerenciamento da comunicação nos museus. A criação de um núcleo de comunicação próprio do museu ou, no mínimo, a

designação de um profissional dedicado para essa função se faz necessário. Este profissional ou equipe deve participar ativamente do planejamento e da tomada de decisões da gestão do museu, garantindo que a comunicação seja proativa e não apenas executora de tarefas.

A comunicação, para ser estratégica, deve ocupar um espaço relevante na estrutura da organização, ligada à alta administração. A inserção na cadeia decisória é um requisito essencial para orientar a análise de cenários e a adoção de mecanismos que considerem as expectativas dos *stakeholders* (Oliveira e Paula, 2014).

A presença digital é uma potencialidade utilizada por todos os museus pesquisados, no entanto, nem todos fazem uso desta ferramenta de forma estratégica e contínua. Faz-se necessário transformar os canais digitais de meras vitrines em espaços de diálogo e relacionamento.

Para isto, além de manter perfis ativos no Instagram e Facebook, expandir a presença para redes sociais mais utilizadas pelo público jovem e escolar, como o TikTok e o YouTube Shorts é uma necessidade atual. O conteúdo deve ser adaptado para cada plataforma, criando narrativas transmídia que explorem o acervo de forma lúdica e educativa, como vídeos curtos sobre curiosidades do acervo, bastidores da pesquisa ou tutoriais inspirados nas coleções. Os 'tempos líquidos' exigem que os museus acompanhem a transformação social de suas audiências, imersas na era digital (Mendonça, 2017). A comunicação deve se adaptar às novas plataformas para manter a relevância e o engajamento.

O foco no público escolar é uma potencialidade, mas o relacionamento pode ser aprofundado e expandido para outras comunidades, como, por exemplo, criar um 'Programa de Embaixadores' com professores da rede de ensino, oferecendo formação continuada, materiais pedagógicos exclusivos e canais de comunicação diretos. Além disso, agilizar e flexibilizar o sistema de agendamento de visitas, utilizando plataformas online que permitam maior autonomia para as escolas. Os agendamentos pelos sites da instituição ou um número exclusivo para isso é uma estratégia que pode facilitar este processo.

Por mais que este público já seja consolidado e a maioria nas atividades dos museus, a gestão dos relacionamentos com os *stakeholders* é estratégica para manter oportunidades (Oliveira e Paula, 2014). Para isso, melhorar as ferramentas de relacionamento com os públicos e expandir as ações para atrair e manter outros

públicos deve fazer parte do planejamento de comunicação, pois, como nos lembra Remelgado (2014), a comunicação deve educar, fornecendo ferramentas para que os públicos usufruam da experiência museológica.

A comunidade universitária é outro público que deve ser priorizado nas estratégias dos museus, com campanhas de comunicação interna específicas para atrair o público da própria universidade, que muitas vezes desconhece o museu. As ações podem incluir: exposições itinerantes em outros centros e faculdades; parcerias com cursos de graduação para o desenvolvimento de projetos acadêmicos no museu; e a promoção de eventos de integração, como *happy hours* culturais no terraço ou jardins.

Estreitar o relacionamento com a imprensa, de maneira proativa, em vez de apenas reativa. Isso inclui a criação de um *mailing list* qualificado, o envio regular de *press releases* sobre pesquisas, novas aquisições e projetos educativos, e o convite a jornalistas para visitas guiadas exclusivas. O objetivo é posicionar o museu como uma fonte de conhecimento e pautas de interesse social.

A implementação integrada dessas propostas pode transformar a comunicação dos museus universitários, tornando-os não apenas mais visíveis, mas também mais relevantes e essenciais para suas universidades e para a sociedade em geral, cumprindo sua missão de ser a "face visível" da universidade para o grande público (Gil, 2005).

Em resumo, pode-se descrever as propostas de estratégias para a potencialização da comunicação dos Museus Universitários da seguinte forma:

1) Institucionalização e Planejamento

- Formalização e institucionalização do plano museológico;
- Planejamento Estratégico de Comunicação específico para museu, mas alinhado ao PDI da universidade;
- Profissionais especialistas e dedicados à comunicação e relacionamento com os públicos;
- Inserção da comunicação na cadeia decisória da instituição;

2) Estratégias de conteúdo digital

- Presença digital forte e ampliada, tornando as redes sociais mais que apenas uma vitrine e buscando estar onde estão os públicos mais ativos, como Tik Tok e Youtube Shorts.

3) Estratégias de relacionamento

- Desenvolver projetos e ações para estreitar o relacionamento com comunidade escolar, professores e alunos, como materiais exclusivos e atividades especiais para este público;
- Agilizar e flexibilizar o agendamento das visitas;
- Campanha de comunicação para a comunidade universitária, com ações especiais voltadas para este público.

4) Estratégias de visibilidade institucional, fortalecendo o relacionamento com a imprensa.

- Criação de mailing list qualificado e ações proativas junto à imprensa, de forma a tornar a instituição fonte qualificada de pautas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão universitária é um campo de estudo fundamental para o sucesso e a relevância social das Instituições de Ensino Superior (IES), que abrigam uma complexidade de setores e entidades com desenvolvimentos, por vezes, desiguais. Dentre estes, os museus universitários, que, apesar de seu inestimável valor e atuação no tripé ensino, pesquisa e extensão, frequentemente enfrentam desafios de visibilidade e integração estratégica, ficando relegados e não incluídos nos orçamentos e planejamentos de suas instituições mantenedoras.

Este estudo, focado nas estratégias de comunicação dos museus universitários, demonstrou a importância estratégica da comunicação como ferramenta para superar barreiras, aumentar o reconhecimento e fortalecer o alinhamento desses órgãos com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade. A comunicação, quando bem planejada, transcende o caráter meramente informativo e se torna um pilar para a gestão, auxiliando na resolução de problemas como o relacionamento com os públicos, a busca por financiamento e a ampliação da presença midiática.

Para alcançar o objetivo geral de analisar estratégias que potencializem a comunicação de museus universitários, esta pesquisa desdobrou-se em objetivos específicos que foram alcançados. O primeiro objetivo específico, mapear os museus universitários no ranking dos 100 mais visitados no Brasil, foi alcançado através da análise dos dados do Formulário de Visitação Anual do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM). A partir das listas dos anos de 2022 e 2023, foram identificados seis museus universitários que figuraram em ambos os rankings: Museu Dinâmico Interdisciplinar da UEM, Museu de Arte Contemporânea da USP, Museu de Ciência e Tecnologia da PUC-RS, Museu dos Dinossauros da UFTM, Museu de Ciências Naturais da PUC Minas e o Espaço do Conhecimento da UFMG. A estes, foram acrescentados o Museu Amazônico da UFAM e o MARquE da UFSC, conforme delineado na metodologia.

O segundo objetivo específico, conhecer as estratégias de comunicação utilizadas pelos museus universitários, foi atingido por meio da análise de seus sites, redes sociais, documentos institucionais e respostas de seus representantes. A pesquisa revelou que os museus mais visitados já implementam uma gama de estratégias alinhadas com as recomendações teóricas do IBRAM (2016) e

Remelgado (2014). Destacam-se o uso intensivo de redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube, X), a criação de exposições virtuais, a produção de podcasts, o foco no público estudantil com programas educativos robustos e a implementação de projetos inovadores de acessibilidade. Essas ações evidenciam uma adaptação à "modernidade líquida" de Mendonça (2017) e um esforço para ampliar o diálogo com a sociedade.

Paralelamente, para alcançar o terceiro objetivo específico de identificar as potencialidades e as fragilidades nas estratégias atuais de comunicação, foi feita a análise de dados da pesquisa documental e das respostas dos gestores das instituições pesquisadas. Dentre as potencialidades, destacam-se a forte presença digital, a diversificação de públicos com projetos específicos, a programação educativa consistente e o alinhamento com a missão da universidade. Entre as fragilidades, foram identificadas a ausência de um plano de comunicação formalizado e integrado, a subvalorização institucional dentro das IES, a dependência de não especialistas para a gestão da comunicação e a limitação de recursos financeiros, técnicos e humanos, como apontado pelos representantes dos museus.

Por fim, alcançando o quarto objetivo específico, este estudo propôs estratégias que potencializem a comunicação de museus universitários. Com base na análise das potencialidades e fragilidades, e fundamentada no referencial teórico, foi elaborado um conjunto de propostas estruturado em quatro eixos: 1) Institucionalização e Planejamento, com a criação de um Plano de Comunicação e Plano Museológico formal e a estruturação de uma equipe dedicada; 2) Estratégias de conteúdo digital, com a expansão da presença em novas redes; 3) Estratégias de relacionamento, com a criação de programas contínuos para a comunidade escolar e campanhas de engajamento para o público universitário; e 4) Estratégias de visibilidade institucional, fortalecendo o relacionamento com a imprensa.

Acredita-se que este estudo contribui para o campo da gestão e administração universitária ao investigar as estratégias de comunicação de museus universitários, propondo caminhos práticos e fundamentados para fortalecer esses importantes órgãos culturais. A pesquisa também traz contribuições significativas para os próprios museus, ao oferecer um diagnóstico de suas práticas e um conjunto de estratégias aplicáveis que podem auxiliá-los a superar desafios históricos de visibilidade e financiamento.

Recomenda-se a implementação das estratégias de comunicação propostas neste estudo, com as devidas adaptações à realidade de cada museu. É importante que a implementação seja acompanhada de um monitoramento contínuo para mensurar sua efetividade e realizar os ajustes necessários, alinhando-se aos requisitos da comunicação estratégica de Oliveira e Paula (2014).

Para aprofundar a compreensão sobre a comunicação de museus universitários, sugere-se a ampliação do escopo da pesquisa para incluir museus que não figuram no ranking dos mais visitados. Isso permitiria uma análise comparativa das práticas e dos desafios enfrentados por instituições com diferentes níveis de visibilidade e recursos.

Este estudo também recomenda a investigação dos fatores que contribuem para a subvalorização institucional dos museus dentro das IES. Compreender as motivações e as barreiras que limitam o investimento e o reconhecimento desses órgãos é fundamental para o desenvolvimento de políticas institucionais mais eficazes de valorização e integração.

Por fim, recomenda-se a análise de boas práticas de comunicação em museus universitários internacionais. A troca de experiências e a adaptação de modelos bem-sucedidos podem inspirar os museus brasileiros a aprimorar suas estratégias e a oferecer à sociedade uma comunicação mais completa e alinhada com as demandas globais da museologia e da divulgação científica.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Adriana Mortara. **Museus e coleções universitários: Por que museus de arte na Universidade de São Paulo**. Tese apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2001. Disponível em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27143/tde-10092003-160231/publico/TDE.pdf>. Acesso em 10 de junho de 2023.
- ALMEIDA, Adriana Mortara. Os públicos de museus universitários. **Revista do Museu de Arqueologia e Etnologia**. 2002. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revmae/article/view/109446/107923>. Acesso em 01 de julho de 2023.
- ALVES, José Augusto. **O museu como esfera de comunicação**. Disponível em <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10360.pdf> . Acesso em 15 de julho de 2023.
- ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. **UFMG – Andifes institui GT para garantir funcionamento dos museus universitários**. 2021. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/?p=84544>. Acesso em 3 de julho de 2023.
- ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. **“Precisamos de políticas públicas para os museus universitários”, dizem especialistas em seminário da Andifes**. 2022. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/?p=94510>. Acesso em 3 de julho de 2023.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**. Edição Especial. 2009. Disponível em: <http://communita.com.br/assets/comunicacaoorganizacionalrudimar.pdf>. Acesso em 3 jun 2023.
- BERTOTTO, Márcia. Patrimônio nas Universidades: A Rede de Museus e Acervos Museológicos da UFRGS. **Revista Museologia & Interdisciplinaridade**. 2021. Disponível em <https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/33070/30001>. Acesso em: 05 de julho de 2023.
- BORGES, Djalma Freire. ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, 63 a 75. 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397>. Acesso: 4 de julho de 2023.
- BOSSO, Bianca de. ALMEIDA, Luane. **Falta de investimento põe em risco museus universitários no Brasil**. ComCiência - Revista Eletrônica de Jornalismo Científico. 08 de julho de 2019. Disponível em: <https://www.comciencia.br/falta-de-investimento-poe-em-risco-museus-universitario>

[s-no-brasil/#:~:text=Luciana%20Noronha%20relata%20que%20%E2%80%9Cpercebem-se%20realidades%20distintas%20neste.suas%20cole%C3%A7%C3%B5es%20e%20para%20a%20sua%20opera%C3%A7%C3%A3o%20regular>](#). Acesso em 10 de junho de 2023.

CARRILLO, Maria Victoria. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Revista Comunicação e Sociedade**, vol. 26, 2014, pp. 71 – 80. Disponível em: <<https://revistacomsoc.pt/article/view/1146>>. Acesso em 2 de setembro de 2023.

CARVALHO, Cláudia Rodrigues; JULIÃO, Letícia; CUNHA, Marcelo Nascimento Bernardo de. Museus Universitários no Brasil: diagnóstico e proposições. **Interfaces - Revista de Extensão da UFMG**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, jul./dez. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistainterfaces/article/view/42505/32334>>. Acesso em 01 de julho de 2023.

CHAGAS, Mario de Souza. **Museu, memória e cidadania: ensaios**. Rio de Janeiro: Museu da República; MinC/IPHAN, 2003.

COLPO, Caroline Delevati. Planejamento estratégico na Comunicação Organizacional (re)significado pelo olhar do Paradigma da Complexidade. **Revista Alceu**, v.19, jul-dez./2018. Disponível em <<http://revistaalceu-acervo.com.puc-rio.br/media/Colpo-%20p83-92.pdf>>. Acesso em: 03 de junho de 2023.

COLOMBINI, Gisele Maria. **Planejamento estratégico de comunicação**. Monografia apresentada para obtenção de grau de especialista. São Paulo. 2006. Disponível em: <<https://leatrice.files.wordpress.com/2008/02/planejamento.pdf>>. Acesso em 01 de julho de 2023.

DUARTE, Jorge Antonio Menna. **Estratégia em comunicação**. in FELIX, Joana D'arc Bicalho. Comunicação Estratégica. A visão de 25 renomados autores em 5 países. Páginas 219 - 289. Rede Integrada: Brasília. 2020.

DURÁN, Maria Victoria Carrillo. **La Comunicación Estratégica ¿Qué es y Para qué Sirve?** in FELIX, Joana D'arc Bicalho. Comunicação Estratégica. A visão de 25 renomados autores em 5 países. Páginas 67-83. Rede Integrada: Brasília. 2020.

ECHENIQUE, Raul H., UNITIVEROS, Raul B. **De la comunicación instrumental a la estratégica** in FELIX, Joana D'arc Bicalho. Comunicação Estratégica. A visão de 25 renomados autores em 5 países. Páginas 105-140. Rede Integrada: Brasília. 2020.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade *et al.* **Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior. Campinas. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/aval/a/MLtmTYfDqP55773XgcqCZMq/?lang=pt&format=htm>>. Acesso em 15 de junho de 2023.

FERRARI, Mélodi. **Comunicação em Museus – Uma Análise do Site Institucional do Museu de Arte do Rio Grande do Sul (MARGS)**. Monografia (Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). 2012. Disp. em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/54338>>. Acesso: 12 de julho de 2023.

FIGURELLI, Gabriela Ramos. **O público interno dos museus: reflexões sobre os funcionários de museus enquanto público-alvo das ações educativas museológicas**. Cadernos de Sociomuseologia. 2013. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/48581638.pdf>>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

FILHO, Flavi Ferreira Lisboa. **Extensão Universitária: Gestão, Comunicação e Desenvolvimento Regional**. Santa Maria, RS : FACOS-UFSM, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/23643/Flavi%20Ferreira%20Lisboa%20Filho%20-%20EXTENS%c3%83O%20UNIVERSIT%c3%81RIA%20-%20Gest%c3%a3o%2c%20Comunica%c3%a7%c3%a3o%20e%20Desenvolvimento%20Regional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 10 de julho de 2023.

FLEURY, Maria Teresa Leme. WERLANG, Sérgio R.C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. Anuário de Pesquisa 2016-2017. Disponível em <<https%3A%2F%2Fperiodicos.fgv.br%2Fapgvpesquisa%2Farticle%2Fdownload%2F72796%2F69984>>. Acesso em 16 out.2023

FROZZA, Marília de Oliveira. **Comunicação Virtual em Museus de Arte Universitários: Estudos de caso do Museu de Artes Visuais Ruth Schneider (MAVRS) e do Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo (MALG)**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2021. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/229964/001131547.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 3 de julho de 2023.

GIL, Fernando Bragança. **Museus universitários: sua especialidade no âmbito da museologia. Coleções de ciências físicas e tecnológicas em museus universitários: homenagem a Fernando Bragança Gil**. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2005. Disponível em: <<https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/7644.pdf>>. Acesso em 01 de julho de 2023.

GOUVEA, Daniela M. R.; MARCHIORI, Marlene; MORESCO, Marcielly Cristina. **A Comunicação na Construção dos Processos Estratégicos Organizacionais in** NOVELLI, A. L.; MOURA, C. P.; CURVELLO, J. J. A. (Orgs.) ABRAPCORP 2013: teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas - entre a tradição e a inovação. pp.1051-1068. Disponível em: <(PDF) [A Comunicação na Construção dos Processos Estratégicos Organizacionais. \(researchgate.net\)](#)> Acesso em 5 de setembro de 2023.

IBRAM - INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Plano Museológico: orientações para os Museus**. Disp.:

<<https://www.gov.br/museus/pt-br/assuntos/planos-museologicos-orientacoes-para-os-museus>>. Acesso: 6 jul.2023

IBRAM - INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Diagnóstico sobre a gestão e o financiamento dos museus brasileiros: compreendendo os aspectos administrativos, financeiros, de planejamento e de institucionalidade das instituições museológicas**. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/museus/pt-br/assuntos/fomento-e-financiamento/gestao-e-financiamento-de-museus/gestao-e-financiamento-dos-museus-brasileiros/@@download/file>>. Acesso: 8 out.2023

JULIÃO, Letícia. Os desafios da comunicação nos museus universitários. **Museologia & Interdisciplinaridade**. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/32082/28186>>. Acesso em 01 de julho de 2023.

JÚNIOR, Eduardo Brandão Lima *et al.* **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa**. Cadernos da Fucamp, v.20. 202. Disponível em: <[ANÁLISE DOCUMENTAL COMO PERCURSO METODOLÓGICO NA PESQUISA QUALITATIVA | Cadernos da FUCAMP](#)>. Acesso em 14 de julho de 2023.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus: São Paulo. 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. UNIrevista. Vol. 1, nº 3, julho, 2006. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5113309/mod_resource/content/2/Aula%203b.PDF. Acesso em 17 de junho de 2023.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Revista Media e Jornalismo**. 2018. Disponível em: <https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1/4924>. Acesso em 8 de julho de 2023.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica** in FELIX, Joana D'arc Bicalho. Comunicação Estratégica. A visão de 25 renomados autores em 5 países. Páginas 85-103. Rede Integrada: Brasília. 2020.

LAGE, Guilherme Pagliara *et al.* **O desenvolvimento da comunicação no setor público**. Convibra.org. Disponível em: <https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2014_38_10379.pdf>. Acesso em 16 jun 2023.

LEAL, Adriana Pinheiro. NETTO, Alberto Mário Mafra; BARBOSA, Inês Carneiro. Eficiência na Comunicação Organizacional. **RACE - Revista de Administração**. v.3, 2019. Disponível em:

<<https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/932/745>>. Acesso em 01 de julho de 2023.

LIMA, Déborah Rebello. CARVALHO, Cláudia Rodrigues; GARCIA, Patrícia Regina Santos. A criação do sistema de museus, acervos e patrimônio cultural da UFRJ (SIMAP): desdobramentos de uma política cultural universitária. **Revista CPC**, v.17, n.33 especial, São Paulo, jan./ago. 2022. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/cpc/article/view/173042/185817>>. Acesso em: 10 jun 2023.

LIMA, Jéssica T. M. de. NASCIMENTO, Thais Nunes. Comunicação estratégica na rede de coleções e museus da UFPA. **Revista Uninter de Comunicação**, Curitiba, v. 9, n. 17, p. 62-86, 2021. Disponível em: <<https://www.revistasuninter.com/revistacomunicacao/index.php/revista/article/view/1020>>. Acesso em 12 jul 2025.

MALDONADO, Luciene. CASARTELLI, Alam de O. **Gestão Universitária, uma abordagem multidisciplinar: as dimensões humanas e educacionais no coletivo universitário**. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/14659/2/Gestao_Universitaria_u_ma_abordagem_multidisciplinar_as_dimensoes_humanas_e_educacionais_no_coletivo_universitario.pdf>. Acesso em 15 de junho de 2023.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano: Difusão Editora. 2008

MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2015.

MARQUES, Roberta Smania. SILVA, Rejane Lira da. **O reflexo das políticas universitárias nas imagens dos museus universitários: o caso dos museus da UFBA**. *Museologia e Patrimônio*, Vol. 4, No 1. 2011. Disponível em: <<http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/article/view/149>> Acesso em 01 de julho de 2023.

MARTINO, Luís M. S. **Métodos de Pesquisa em Comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2018.

MELO, Pedro Antônio. MEYER, Bernardo (orgs.). **Administração Universitária em tempos de mudanças: Novos rumos e desafios**. Curitiba: Appris. 2021

MENDONÇA, Lúcia Glicério. **Museus Universitários e Modernidade Líquida: compromissos, desafios e tendências (Um estudo sob a perspectiva da Teoria Ator-Rede, Brasil e Portugal)**. Tese para obtenção do grau de Doutor em Museologia. Porto: 2017. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/111042/2/256602.pdf>>. Acesso em 10 de julho de 2023.

MEYER JR., Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. *Universidade em Debate*, v.2, n.1, p.12-26, jan. /dez. 2014. Disponível em:

<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd1=14749&dd2=7188&dd3=pt_BR&dd99=pdf>. Acesso em: 30 de junho de 2023

MEYER JR, Victor. **A prática da Administração Universitária: Contribuições para a teoria.** in MELO, Pedro Antônio. MEYER, Bernardo (orgs.). Administração Universitária em tempos de mudanças: Novos rumos e desafios. Curitiba: Appris. 2021. páginas 47-70.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

MORÁS, Nicole Sberse. **Comunicação organizacional de museus de Porto Alegre/RS, Brasil.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2019. Disponível em:
<<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/196375/001095943.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 02 de julho de 2023.

MORÁS, Nicole Sberse. BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional materializada em museus de Porto Alegre/RS.** Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Bauru/SP. 2020. Disponível em:
<<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/218199>>. Acesso em 10 de julho de 2023

MORÁS, Nicole Sberse. BALDISSERA, Rudimar. Comunicação e Museus: aportes da comunicação organizacional. **Revista Organicom.** Setembro/dezembro 2022. Disponível em:
<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/255918/001164297.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em 10 de junho de 2023.

MURRIELLO, Sandra. **Museus e modelos comunicacionais.** Leitura: Teoria & Prática, Número 59, Nov. 2012. Disponível em:
<<https://ltp.emnuvens.com.br/ltp/article/view/24/24>>. Acesso em 14 de julho de 2023.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico. Conceitos, metodologias, práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de L. PAULA, Maria Aparecida de. **Comunicação estratégica: outras lógicas e construtos no contexto de midiatização.** XII Congresso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC). Lima. 2014. Disponível em:
<<https://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Oliveira-Paula.pdf>>. Acesso em: 5 jun 2023

OLIVEIRA, José Clovis Pereira de *et al.* **O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas.** III CONEDU - Congresso Nacional de Educação. 2016. Disponível em:
<https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_MD1_SA13_ID8319_03082016000937.pdf>. Acesso em 14 de julho de 2023.

PASCUCI, Lucilaine. FISHLOW, Albert. **Universidades em tempos de mudança: contextos, lições e desafios**. in MELO, Pedro Antônio. MEYER, Bernardo (orgs.). Administração Universitária em tempos de mudanças: Novos rumos e desafios. Curitiba: Appris. 2021. páginas 143-157.

RAPOSO, Ana Luísa C. R. **Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão**. Tese apresentada para obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação. Lisboa, 2013. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8785/1/phd_ana_canelas_raposo.pdf>. Acesso em set. 2023.

REMELGADO, Ana Patrícia S. Lapa. **Estratégias de Comunicação em Museus-Instrumentos de Gestão em Instituições Museológicas**. Tese realizada no âmbito do Doutorado em Museologia. Porto: 2014. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/109315/2/234122.pdf>>. Acesso em 3 de junho de 2023.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. **A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais**. in MARCHIORI, Marlene (org). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano: Difusão, 2018. pp 167-188.

REIS, Patrícia Cerqueira. **Planejamento estratégico de comunicação como suporte à reputação de marca corporativa no capitalismo cognitivo**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – VIRTUAL. 2020. Disponível em: <<https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-1407-1.pdf>>. Acesso 29 de jun. 2023.

RIBEIRO, Emanuela de Sousa. **Museus em universidades públicas: entre o campo científico, o ensino, a pesquisa e a extensão**. Museologia & Interdisciplinaridade. 2013. Disponível em: <<https://www.periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/16366/14654>>. Acesso em 14 de julho de 2023.

RIBEIRO, Fernanda B. V. *et al.* Abordagem interpretativista e método qualitativo na pesquisa documental: descrição geral das etapas de coleta e análise de dados. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, V.17, nº 1, 2023. Disponível em <[Vista do ABORDAGEM INTERPRETATIVISTA E MÉTODO QUALITATIVO NA PESQUISA DOCUMENTAL: DESCRIÇÃO GERAL DAS ETAPAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS \(animaeducacao.com.br\)](https://animaeducacao.com.br)>. Acesso em 19 de setembro de 2023.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos**. Associação Nacional de Política e Administração da Educação. 2012. Disponível em <https://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/RaimundaMarianaCunhaRibeiro_GT2_integral.pdf>. Acesso em 13 de julho de 2023.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. *In Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação*, 4, 2014. Comunicações orais. Cidade do Porto: Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/>. Acesso em: 02 de julho de 2023

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**. Campinas, maio/ago. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609/16822>>. Acesso em 20 de junho de 2023.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Gestão democrática na universidade pública: influências de outros campos na construção de um modelo. **Revista Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, jul.-dez. 2017. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/porescrito/article/view/28841/16459>>. Acesso em: 06 de junho de 2023.

SCHILICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2013. Disponível em: <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/5242099/mod_resource/content/1/Tese.pdf>. Acesso em 4 jun 2023.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. MELO, Pedro Antônio. **Potencializando o pensamento estratégico em universidades**. in MELO, Pedro Antônio. MEYER, Bernardo (orgs.). *Administração Universitária em tempos de mudanças: Novos rumos e desafios*. Curitiba: Appris. 2021. páginas 13-31.

SILVA, Maurício Cândido. A Rede Brasileira de Coleções e Museus Universitários: proposição, pesquisa, colaboração e manifestação de apoio ao Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro e ao Instituto Brasileiro de Museus. **Revista CPC**, São Paulo, n.27, jan./jul. 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/cpc/article/view/152250/154741>> Acesso em 1 jul 2023.

SOARES, Ednaldo. Planejamento estratégico: ferramenta indispensável na gestão eficiente de museus. **Museologia & Interdisciplinaridade**. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/museologia/article/view/16919/15209>>. Acesso em 5 de julho de 2023.

SOARES, Ednaldo. **Museus: a gestão das instituições museológicas da Universidade Federal da Bahia**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Museologia. Salvador. 2021. Disponível em: <<https://repositoriohml.ufba.br/bitstream/ri/33710/1/Disserta%20a7%20a3o%20de%20Mestrado%20Ednaldo%20Soares.pdf>>. Acesso em 20 de junho de 2023

SOUSA, Angélica Silva de. et al. **A Pesquisa Bibliográfica: Princípios e Fundamentos**. Cadernos da Fucamp, v.20, 2021. Disponível em:

<<https%3A%2F%2Frevistas.fucamp.edu.br%2Findex.php%2Fcadernos%2Farticle%2Fdownload%2F2336%2F144>>. Acesso em 15 de julho de 2023.

SOUZA, Pricila Vieira Magalhães. **Instituições de Ensino Superior como espaços criativos e culturais - Um estudo sobre gestão e público dos museus da Universidade Federal do Rio de Janeiro - Brasil**. Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas. Porto. 2020.

Disponível em:

<<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/130579/2/432395.pdf>>. Acesso em 3 de julho de 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Atlas: São Paulo. 2012.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

A entrevista será direcionada aos responsáveis pela comunicação dos museus universitários que serão objeto desta pesquisa e será aplicada caso as informações necessárias sobre a comunicação dos museus não estejam disponíveis em documentos acessíveis.

Questão 1. O que você entende por comunicação? E comunicação organizacional?

Questão 2. Quem é a pessoa ou setor responsável pela comunicação do museu? A equipe do museu possui profissionais específicos para comunicação (jornalista, designer, social media)?

Questão 3. Existe algum documento formalizado contendo as estratégias de comunicação do museu?

Questão 4. Como o museu se relaciona com a comunidade externa e interna?

Questão 5. A comunicação institucional do museu é planejada? Quem faz este planejamento?

Questão 6. Quais canais de comunicação o museu utiliza atualmente (ex: redes sociais, site, mídia impressa)?

Questão 7. Existem ações específicas de relacionamento com públicos externos (ex: visitas escolares, comunidades locais)?

Questão 8. Quais são os principais desafios enfrentados na execução da comunicação institucional?

Questão 9. Os recursos disponíveis (financeiros, técnicos, humanos) são suficientes para implementar as ações de comunicação previstas?

Questão 10. Como é feita a tomada de decisões relacionadas à comunicação? A equipe participa ativamente?

Questão 11. Quais parcerias poderiam ser fortalecidas ou estabelecidas para ampliar a visibilidade do museu?