



Fecha de presentación: septiembre, 2024 Fecha de aceptación: noviembre, 2024 Fecha de publicación: enero, 2025

Museus como espaços de comunicação estratégica: Estudo de caso do Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior

Museos como espacios de comunicación estratégica: Estudio de caso del Museo de Lanifícios de la Universidad de Beira Interior

Lic. Sandra Beatriz Llerandi Rodríguez¹
sllerandirodriguez@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3610-0670>



Lic. Laís Rocha Moreira²
laisrochamoreira@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3778-3908>



Cita sugerida (APA, séptima edición)

Sandra Beatriz Llerandi, S.B. y Rocha, L. (2025). Museus como espaços de comunicação estratégica: Estudo de caso do Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior. *Revista Mapa*. 13(38), 293–300.

<http://revistamapa.org/index.php/es>

¹Maestranes de la Universidad de Beira Interior, Portugal.

²Maestranes de la Universidad de Beira Interior, Portugal.

MAPA | Revista de Ciencias Sociales y Humanística



RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o funcionamento comunicacional do Museu de Lanifícios (MUSLAN), localizado na cidade da Covilhã, Portugal, a partir de uma perspetiva aplicada da comunicação estratégica e das relações públicas. Trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, que recorreu à realização de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental, com o intuito de compreender como se estruturam os fluxos comunicacionais internos e externos numa instituição cultural que não possui um gabinete profissional de comunicação. As informações recolhidas foram organizadas em categorias temáticas, permitindo identificar fragilidades como a ausência de pessoal especializado, a fragmentação da comunicação interna e o uso de uma linguagem excessivamente técnica. Apesar dessas limitações, o museu conseguiu manter presença digital e obter reconhecimento público, graças ao empenho da sua equipa. A análise culminou na proposta de uma estratégia de comunicação focada na profissionalização do setor, na diversificação de conteúdos segundo os canais, no reforço do vínculo com a comunidade e na capacitação de porta-vozes institucionais. A experiência analisada demonstra a importância de integrar ferramentas profissionais para otimizar a gestão comunicacional nos museus, posicionando-os como espaços ativos de diálogo cultural. Para além disso, este trabalho representa um contributo significativo para a nossa formação como profissionais da comunicação estratégica, articulando a teoria com uma experiência de campo concreta e transformadora.

Palabras chave: comunicação estratégica, comunicação institucional, museologia, planeamento estratégico, relações públicas

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar el funcionamiento comunicacional del Museo de Lanifícios (MUSLAN), ubicado en la ciudad de Covilhã, Portugal, desde una perspectiva aplicada de la comunicación estratégica y las relaciones públicas. Se trata de una investigación de corte cualitativo que empleó entrevistas semiestruturadas, observación directa y análisis documental para comprender cómo se estructuran los flujos comunicativos internos y externos en una institución cultural sin un gabinete profesional de comunicación. La información fue organizada en categorías temáticas que permitieron identificar debilidades como la ausencia de personal formado en comunicación, una comunicación interna fragmentada y el uso de un lenguaje excesivamente técnico. A pesar de estas limitaciones, el museo ha logrado mantener presencia digital y recibir reconocimientos, gracias al compromiso de sus trabajadores. El estudio propone una estrategia de comunicación enfocada en la profesionalización del área, la diversificación de contenidos según canales, el fortalecimiento del vínculo con la comunidad y la capacitación de voceros institucionales. La experiencia analizada evidencia la importancia de integrar herramientas profesionales para optimizar la gestión comunicativa en museos, posicionándolos como espacios activos de diálogo cultural. Además, este trabajo representa un aporte clave en nuestra formación como profesionales de la comunicación estratégica, al articular la teoría con una experiencia de campo concreta y significativa.

Keywords: comunicación estratégica, comunicación institucional, museos; planificación estratégica, relaciones públicas



INTRODUÇÃO

A comunicação estratégica e as relações públicas ocupam atualmente um papel fundamental na construção da imagem institucional, na consolidação da reputação e na manutenção de um vínculo sustentável entre as organizações e os seus diferentes públicos (Grunig & Hunt,1984). No contexto das instituições culturais, como os museus, essas práticas ganham uma dimensão ainda mais relevante, visto que não apenas se trata da gestão do património, mas também da forma como este é narrado, comunicado e experienciado pela comunidade (Costa,2022).

Este artigo apresenta um estudo de caso realizado no Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior (MUSLAN), situado na cidade da Covilhã, em Portugal. A escolha da instituição está relacionada com o seu valor simbólico, histórico e cultural na região, bem como com o seu impacto no meio académico e estudantil da cidade. Além disso, o MUSLAN representa uma oportunidade ímpar para compreender as dinâmicas comunicacionais de uma organização museológica que opera sem um departamento profissional de relações públicas ou comunicação.

O objetivo principal deste estudo é analisar as práticas comunicacionais do MUSLAN, considerando a sua estrutura organizacional, os recursos humanos e técnicos disponíveis, os canais utilizados, bem como os públicos com os quais interage. A partir desta análise, se propõe uma estratégia de comunicação que contribua para a profissionalização da área, o fortalecimento da presença institucional, a melhoria dos fluxos de informação e o aumento da participação da comunidade.

Este estudo também procura reforçar a importância da integração de profissionais de comunicação e relações públicas em ambientes culturais, especialmente em contextos com restrições orçamentais (Cardoso,Espanha & Lapa,2021). Do ponto de vista académico e profissional, o trabalho configura-se como uma experiência prática que articula diagnóstico organizacional, intervenção estratégica e desenvolvimento de competências técnicas essenciais à atuação na área da comunicação estratégica.

Os materiais utilizados na realização do estudo incluem documentos institucionais do museu, publicações digitais, comunicados de imprensa, redes sociais, trocas de e-mails com responsáveis da instituição e, sobretudo, a entrevista realizada com a coordenadora do centro de documentação e arquivo histórico do museu, que desempenha igualmente funções de comunicação. O trabalho está ancorado em uma abordagem qualitativa, centrada na

interpretação de significados e dinâmicas sociais próprias do campo comunicacional institucional.

METODOLOGIA

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, considerada a mais adequada para captar a complexidade das práticas comunicacionais em contextos institucionais com estruturas informais e realidades dinâmicas (Denzin & Lincoln, 2018). O objetivo não é quantificar, mas compreender os significados atribuídos pelos atores envolvidos às suas práticas comunicacionais e ao papel que estas desempenham na construção da identidade institucional (Flick, 2022).

A escolha da metodologia qualitativa responde à necessidade de explorar uma organização sem uma estrutura de comunicação formalizada, tornando necessário investigar como processos informais e experiências individuais sustentam o relacionamento do museu com seu público (Minayo, 2012). Essa escolha metodológica também foi consistente com os objetivos deste estudo, que se orientavam para uma compreensão aprofundada em vez da generalização estatística (Creswell, 2014).

A natureza exploratória e descritiva da pesquisa justifica o recurso a técnicas metodológicas que permitam observar, descrever e interpretar as estratégias comunicacionais empregadas pelo Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior (MUSLAN). Assim, foram utilizadas as seguintes técnicas:

1. *Entrevista semiestruturada*: A entrevista foi conduzida com base nos princípios metodológicos propostos por Kvale & Brinkmann (2021), com a Dra. Helena Correia, como coordenadora do centro de documentação e arquivo histórico, que também desempenha de forma empírica as funções de comunicação institucional. O guião da entrevista abordou temas como: responsabilidades comunicacionais, canais de comunicação utilizados, dificuldades encontradas, relação com os públicos e percepção sobre a imagem institucional do museu. A entrevista, gravada e posteriormente transcrita, revelou detalhes importantes sobre a ausência de planeamento estratégico e a dependência de ações reativas, além de destacar o envolvimento pessoal como fator compensador da falta de estrutura profissional.
2. *Observação direta e participante*: Foram realizadas diversas visitas presenciais ao museu ao longo do segundo semestre de 2024, com o intuito de observar as práticas comunicacionais em contexto. As visitas permitiram analisar o layout das exposições, os recursos informativos, a sinalética, os meios utilizados para interação com o público e o

comportamento da equipa na receção dos visitantes. Observou-se, por exemplo, que a comunicação com o público se dá majoritariamente de forma presencial e oral, e que o conteúdo exposto é transmitido por meio de painéis descritivos técnicos, com linguagem pouco acessível a públicos não especializados.

3. *Análise documental*: Foram coletados e analisados diversos documentos institucionais: publicações em redes sociais, notícias de imprensa, conteúdos do website institucional e materiais gráficos. Essa análise permitiu identificar uma predominância do discurso técnico-científico, centrado na dimensão histórica e patrimonial da instituição. Observou-se também uma falta de uniformidade gráfica entre os materiais e a escassez de estratégias narrativas mais emocionais ou interativas.

A triangulação metodológica entre as três técnicas permitiu estabelecer uma análise robusta e coerente, ao cruzar os dados orais, observacionais e documentais. A organização dos dados foi feita através da codificação aberta e categorização temática, segundo os seguintes eixos: (i) estrutura organizacional, (ii) canais e suportes comunicacionais, (iii) públicos e stakeholders, (iv) linguagem institucional, (v) comunicação interna, (vi) comunicação digital e (vii) estratégias e planeamento.

Essa estruturação metodológica não apenas validou os dados obtidos, como também revelou a importância de uma abordagem sensível ao contexto para compreender os desafios enfrentados por instituições culturais em ambientes com recursos limitados.

ANÁLISE E RESULTADOS

A análise dos dados recolhidos revelou múltiplas dimensões da comunicação institucional do MUSLAN, evidenciando os desafios e as soluções improvisadas que caracterizam o seu funcionamento comunicacional.

A principal constatação é a inexistência de uma estrutura formal dedicada à comunicação. As funções comunicacionais são desempenhadas por colaboradores cujas formações e funções principais pertencem a outras áreas. A Dra. Helena Correia, por exemplo, acumula a responsabilidade do arquivo histórico e a comunicação, o que reflete um modelo informal e dependente de iniciativas pessoais. A ausência de uma equipa de comunicação impacta diretamente na regularidade das ações, na coerência discursiva e na capacidade de planeamento de médio e longo prazo. (Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. 2021).

Observou-se que a comunicação externa é pautada por conteúdos de caráter informativo e institucional, com ênfase na difusão de eventos, exposições e parcerias. A linguagem predominante é técnica, com forte densidade histórica, o que dificulta o engajamento de públicos não especializados. Os canais utilizados são principalmente o site institucional, Facebook, Instagram e LinkedIn, com pouca diferenciação entre eles. Os mesmos conteúdos são replicados em todos os canais, sem adaptação ao perfil de cada público ou plataforma.

Apesar da presença em redes sociais, o uso estratégico desses canais ainda é limitado. Há carência de conteúdos multimídia, vídeos explicativos, visitas virtuais, ou postagens interativas. A estética visual das publicações também não segue uma linha gráfica consistente. Segundo a entrevistada, a produção de conteúdos digitais depende, em grande parte, da colaboração com estudantes e parceiros externos, o que torna as ações irregulares.

A circulação da informação entre os membros da equipa baseia-se, sobretudo, em interações presenciais e comunicação oral. Não há protocolos definidos para reuniões, fluxos de comunicação formal ou sistemas de gestão de informação interna. Essa informalidade dificulta a coordenação de atividades, a integração de novos membros e a avaliação de resultados.

Apesar das limitações identificadas, o MUSLAN recebeu, em 2020, uma menção honrosa pela Associação Portuguesa de Museologia, pela sua atuação durante a pandemia. Essa distinção foi atribuída à capacidade de adaptação digital e resiliência da equipa, mesmo sem um plano estratégico estruturado. A recente atualização do website com apoio do Turismo de Portugal e a colaboração com a Universidade da Beira Interior também demonstram o potencial para inovação e renovação institucional.

Síntese SWOT:

Forças:

- Capital simbólico e património histórico relevante.
- Comprometimento e polivalência da equipa.
- Reconhecimento institucional nacional.

Fraquezas:

- Ausência de um plano estratégico de comunicação.
- Equipa sem formação específica em relações públicas.

- Linguagem técnica que restringe o alcance comunicacional.

Oportunidades:

- Parcerias acadêmicas com cursos de comunicação.
- Financiamento público para modernização digital.
- Crescente valorização dos museus como espaços educativos e turísticos.

Ameaças:

- Concorrência com instituições culturais com estratégias digitais avançadas.
- Perda de relevância perante públicos mais jovens.
- Limitações orçamentais que dificultam a contratação de especialistas.

A análise confirma que o MUSLAN opera num modelo de comunicação reativo, dependente da boa vontade dos seus colaboradores. No entanto, essa condição não invalida a possibilidade de reestruturação. A implementação de um plano estratégico, baseado na segmentação de públicos, diversificação de narrativas e capacitação institucional, poderá fortalecer a imagem e a eficácia comunicacional do museu no médio prazo.

CONCLUSÃO

O estudo evidencia a relevância da comunicação estratégica como pilar fundamental na consolidação da imagem de instituições culturais. A experiência do Museu de Lanifícios revela que, mesmo com limitações orçamentais e estruturais, é possível construir uma narrativa institucional coerente, desde que apoiada por profissionais capacitados e por uma visão estratégica.

A profissionalização da comunicação, a segmentação de conteúdos, a valorização da identidade local e a aposta na inovação digital são elementos chave para garantir a sustentabilidade e a relevância do MUSLAN enquanto espaço de memória e de futuro. A proposta de plano de comunicação delineada ao longo deste trabalho visa precisamente fortalecer essas dimensões e preparar a instituição para os desafios contemporâneos da comunicação cultural.

Enquanto estudantes e futuras profissionais na área da Comunicação Estratégica e Relações Públicas, esta experiência nos permitiu aplicar conhecimentos teóricos num contexto real, desenvolver uma leitura crítica sobre práticas institucionais e propor soluções viáveis e sustentadas. Este artigo representa, assim, um marco importante no nosso percurso académico e profissional.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cardoso, G., Espanha, R., & Lapa, T. (2021). *Comunicação e cultura organizacional em ambientes digitais*. Edições Almedina.
- Costa, J. F. (2022). *Museus, comunicação e públicos: Um estudo sobre estratégias comunicativas no setor cultural*. Edições Sílabo.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Flick, U. (2022). *An Introduction to Qualitative Research* (7th ed.). SAGE Publications.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2021). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 15(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2021). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Minayo, M. C. de S. (2012). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (14ª ed.). Hucitec.

