

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA EM CONTEXTO TECNOLÓGICO: O CASO DO MUSEU VIRTUAL DA LUSOFONIA

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O estudo investiga de que forma a Comunicação Organizacional e Estratégica está a promover a participação dos públicos num contexto marcado pela digitalização e virtualização, a partir de um estudo de caso do Museu Virtual da Lusofonia. Os resultados evidenciam para a necessidade de dinâmicas mais horizontais, humanas e dialogantes, centradas na cocriação. A proposta é a de uma abordagem participativa para a (Re)Organização da Comunicação nas organizações.



IDEIAS



28 DE JULHO DE 2025



TATIANE OLIVEIRA

CENTRO DE ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO E SOCIEDADE DA UNIVERSIDADE DO MINHO



## CITAÇÃO

Oliveira, T. (2025). Comunicação Organizacional e Estratégica Participativa em contexto tecnológico: O caso do Museu Virtual da Lusofonia. *Communitas Think Tank – Ideias*.

Online: <https://www.communitas.pt/ideia/comunicacao-organizacional-e-estrategica-participativa-em-contexto-tecnologico-o-caso-do-museu-virtual-da-lusofonia/>

# Comunicação Organizacional e Estratégica Participativa em contexto tecnológico: O caso do Museu Virtual da Lusofonia

Todos os dias nos deparamos com um grande fluxo de informações, notícias e conteúdos de entretenimento exibidos através de vídeos, filmes, séries, produzidos através de imagens e sons. Além disso, as possibilidades de criação e divulgação dos nossos próprios conteúdos, através da disseminação nas redes sociais, nos fazem questionar se essas novas possibilidades de participação e interação ampliam nossos direitos de exercício da cidadania, ou apenas criam uma falsa ideia de que temos voz e vez no ambiente digital.

Vivemos numa era profundamente marcada pelas transformações tecnológicas, que têm vindo a alterar a forma como nos organizamos e comunicamos. No entanto, no contexto organizacional, a comunicação continua, frequentemente, a ser reduzida a uma mera transmissão de mensagens. Em várias instituições, persiste um modelo hierárquico e unidirecional, com um fluxo *top-down*, onde as decisões partem do topo e os colaboradores apenas recebem a informação.

Contudo, este cenário começa a ganhar uma dinâmica diferente. Observa-se uma transição gradual para estruturas mais horizontais e mediadas pelas tecnologias digitais (Cheney *et al*, 2011; Zerkass *et al*, 2018). Neste ambiente em transformação, os públicos também se consolidam como agentes centrais. Com múltiplos recursos e autonomia, moldam fluxos de informação, criam e partilham conteúdos, e desenvolvem agendas próprias, cada vez mais fora do controlo institucional (Jenkins *et al.*, 2014; Eiró-Gomes & Duarte, 2004).

Esta centralidade dos públicos coloca novas exigências à comunicação nas organizações, desafiando os modelos tradicionais e suscitando o debate em torno da participação e da cocriação.

Foi neste contexto que surgiu a investigação de doutoramento, sob orientação dos Professores Doutores Teresa Ruão e Moisés de Lemos Martins, com a seguinte questão de partida: *de que forma as organizações da atualidade geram a participação dos públicos por meio da Comunicação*

Em várias instituições, persiste um modelo hierárquico e unidirecional, com um fluxo *top-down*, onde as decisões partem do topo e os colaboradores apenas recebem a informação.

*Organizacional e Estratégica, num ambiente marcado pela digitalização e virtualização?*

O estudo parte de um entendimento sobre a participação, baseado em Jenkins et al (2014; 2016), em que se considera que esta é um “fenómeno que emerge das práticas sociais<sup>1</sup>, envolvendo os públicos de forma ativa – através dos diversos conteúdos que esses públicos ajudam a criar, moldar, partilhar, reconfigurar e remixar”, contribuindo, assim, para promover uma cultura mais cooperativa e um sentido comunitário (Oliveira, 2025, p. 41).

Para responder à questão de partida, desenvolveu-se um estudo de caso sobre uma organização virtual, o [Museu Virtual da Lusofonia](#) (MVL). Trata-se de uma unidade cultural da Universidade do Minho, criada pelo Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS). O MVL, concebido como plataforma de cooperação académica em ciência, ensino e artes e cultura, visa promover a participação ativa dos cidadãos na construção da memória e património dos países de língua oficial portuguesa, envolvendo: Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste, e as suas diásporas como Galiza, Goa e Macau (Martins, 2022).

### **O campo da Comunicação Organizacional e Estratégica**

É importante salientar que o campo académico da Comunicação Organizacional é relativamente recente, quando comparado com outras áreas científicas. Começou a ganhar expressão apenas nos anos 1940 e 1950, nos Estados Unidos da América, a partir da interseção entre as Teorias da Comunicação e as Teorias das Organizações.

Com a evolução dos estudos organizacionais ao longo do tempo, o entendimento da comunicação foi-se transformando. Atualmente, reconhece-se que as organizações são, por essência, fenómenos comunicativos. Assim, “organizar” é, na sua base, um processo comunicativo. Esta compreensão está na origem da abordagem conhecida como CCO (Constituição Comunicativa da Organização), que entende a comunicação como estrutura fundacional e central para a existência das organizações (Taylor, Flanagin, Cheney & Seibold, 2001; Garrido, Goldhaber & Putnam, 2020).

Atualmente, reconhece-se que as organizações são, por essência, fenómenos comunicativos. Assim, “organizar” é, na sua base, um processo comunicativo.

<sup>1</sup> Os fenómenos comunicacionais também são entendidos como práticas sociais (Littlejohn & Foss, 2005).

A Comunicação Organizacional estuda as Teorias da Comunicação, que incluem a comunicação verbal, não-verbal, interpessoal, grupal, organizacional e a comunicação de massa. Envolve também os domínios da Cultura, Identidade e Imagem Organizacional, que juntos constituem a Organização Expressiva, termo proposto por Ruão (2016). A Cultura Organizacional é aqui compreendida como um conjunto de premissas básicas partilhadas por um grupo (Schein, 2004), funcionando como suporte da identidade, ao oferecer referenciais materiais e simbólicos. A Identidade, por sua vez, é o reflexo dos entendimentos culturais, emergindo em contextos específicos (Hatch & Schultz, 2002). Através da comunicação, estes processos de significação projetam a Imagem da organização para os seus públicos.

Uma estruturação clássica da Comunicação Organizacional e ainda muito utilizada é a que distingue a comunicação interna e externa. A comunicação interna tem como função manter o processo de interação interno e de comunicação de metas, objetivos e prioridades das organizações junto aos colaboradores. Já a comunicação externa refere-se à comunicação com o ambiente exterior, com públicos que estão fora da organização tais como clientes, parceiros, concorrentes, políticos, Estado, media, entre outros. Contudo, os limites entre estas duas dimensões estão cada vez mais esbatidos, sendo difícil traçar fronteiras claras no cenário atual (Kreps, 1990).

A Comunicação Estratégica, por sua vez, é uma subárea da Comunicação Organizacional dedicada à análise intencional da comunicação e à sua articulação com os objetivos estratégicos de gestão. De acordo com Hallahan et al (2007, p.4), trata-se da comunicação “preparada para propositamente fazer avançar a missão” da organização. No entanto, esta visão formal e planeada tem sido ponderada por autores como Winkler e Etter (2018) e van Ruler (2018), que sugerem que as estratégias comunicacionais também podem emergir de forma informal, influenciadas pelos próprios públicos, dando origem às estratégias emergentes.

Com base nestas ideias, a tese desenvolve uma abordagem participativa para a Comunicação Estratégica, a qual definimos desta forma: “A Comunicação Estratégica se aproxima de uma perspetiva estratégica na comunicação, correspondendo às interações que visam ao cumprimento de objetivos da organização. Esta perspetiva pode ser adotada pelos múltiplos atores organizacionais, que participam da comunicação e podem, intencionalmente ou não, fazer com que emergências surjam nesse

Com base nestas ideias, a tese desenvolve uma abordagem participativa para a Comunicação Estratégica, a qual definimos desta forma: “A Comunicação Estratégica se aproxima de uma perspetiva estratégica na comunicação, correspondendo às interações que visam ao cumprimento de objetivos da organização.

processo dinâmico” (Oliveira, 2025, pp. 158-159) (Figura 1).

A perspectiva estratégica tem em consideração os requisitos de ser uma ação estratégica<sup>2</sup> (Alberto-Pérez, 2012, pp. 166-167), além de ter de estar a cumprir as funções de natureza comunicacional.

## Comunicação Estratégica e a participação



Figura 1. Abordagem participativa na Comunicação Estratégica. Tipologia formatada pela autora (Oliveira, 2025, p.159).

### O estudo de caso do Museu Virtual da Lusofonia

O cenário de transformações tecnológicas também se estendeu aos museus. Estas instituições têm sido impactadas pelas tecnologias digitais, que permitiram novas formas de organização, armazenamento e partilha de conteúdos, bem como o surgimento de iniciativas como o Google Arts & Culture e os museus virtuais. Os museus tornaram-se, assim, espaços mais abertos, interativos, acessíveis e imersivos.

Nas últimas décadas, registou-se uma transição de uma abordagem centrada nos objetos para uma outra focada nos públicos. Muitas instituições passaram a estimular os visitantes a construir sentidos sobre os objetos expostos, de maneira a incentivá-los a criarem, partilhar e se conectarem em torno dos conteúdos e objetos museológicos (Simon, 2010). Este movimento também implicou que a Comunicação Organizacional saísse de modelos mais centrados numa estrutura tradicional, para abraçar modelos mais dinâmicos e dialógicos nas curadorias e práticas museológicas.

<sup>2</sup> Alberto-Pérez (2012, pp. 166-167) considera que, para possuir as características de uma ação estratégica, a ação deve ser concebida com vista à concretização de um objetivo ou de um futuro desejado. O sujeito que toma as decisões encontra-se numa situação de incerteza; age de forma antecipada na sua escolha; levou em consideração as possíveis reações e decisões de terceiros; e avaliou as várias rotas alternativas que, supostamente, conduzem ao futuro pretendido.

Simultaneamente, fez com que a Comunicação Estratégica passasse a integrar estratégias mais voltadas para o relacionamento com os públicos e canais de comunicação mais bidirecionais.

Para analisar em profundidade como as organizações estão a gerar a participação dos públicos na Comunicação Organizacional e Estratégica, no ambiente tecnológico e virtualizado, voltamos a atenção para o Museu Virtual da Lusofonia. O plano metodológico foi fundamentado num estudo de caso (Yin, 2014), e recorreu a técnicas como a análise documental, a observação direta e a realização de 19 entrevistas semiestruturadas com públicos internos e externos do MVL, possibilitando a triangulação dos dados. Para a exploração das informações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo categorial temática, a partir das categorias que emergiram da revisão teórica.

A investigação centrou-se em três grandes eixos:

- (1) Organização – envolvendo a herança histórica, os elementos estruturais da cultura e identidade; a estrutura organizacional, as atividades, os processos e as equipas;
- 2) Comunicação na Organização – que abrangeu as políticas, os planos, as práticas e os canais de comunicação;
- (3) Participação – que analisou as perceções dos públicos que mais participam no museu (internos e externos), e examinou as suas experiências de participação, motivações e sentimento de pertença comunitária.

De forma geral, os dados revelam que o MVL promove uma Cultura Organizacional assente na cooperação e na participação dos seus públicos. Há indícios de que estes se expressam, criam, partilham e dialogam com a instituição. No entanto, foram identificados desafios relevantes: a ampliação do relacionamento com os públicos, o seu envolvimento mais efetivo no planeamento e implementação de estratégias, e o aprofundamento das experiências de cocriação. Os entrevistados apontaram ainda questões sobre a falta de tempo, a necessidade de melhorar as rotinas de produção, o reforço da equipa de conteúdos e o acesso a recursos financeiros e institucionais.

Apesar das limitações do estudo e da especificidade do caso, a investigação contribui para a compreensão das dinâmicas contemporâneas de participação dos públicos, especialmente no contexto digital. Os resultados apontam para cinco orientações-chave para a (Re)Organização da Comunicação nas organizações:

- (1) Dar ênfase à comunicação como elemento estruturante, de forma a abrir espaços para que atividades e processos possam ser mais participativos, pela cocriação;
- (2) Valorizar a comunicação humana, por meio das práticas dialógicas, de escuta e feedback;
- (3) Reconhecer as emergências que provêm dos públicos para a consolidação de estratégias, do planeamento e desenvolvimento da Comunicação de uma forma mais abrangente, mais participativa;
- (4) Estimular a expressão, criação, partilha, conexão com os públicos, utilizando os diferentes recursos tecnológicos e novas experiências de cocriação;
- (5) Constituir uma Cultura e Identidade mais participativas.

Estas práticas sustentam a proposta de uma (Re)Organização da Comunicação Organizacional e Estratégica a partir da participação, conceito central da tese, num ambiente marcado pelas novas tecnologias e pela virtualização (Figura 2).

#### **(Re)Organização da Comunicação Organizacional e Estratégica no cenário das novas tecnologias e virtualização**



Figura 2. (Re)Organização da Comunicação Organizacional e Estratégica. Tipologia formatada pela autora (Oliveira, 2025, p. 481).

Ao promover a participação, uma organização não só reforça o envolvimento dos públicos nos seus projetos e missão, como também estimula uma diversidade de olhares e perspectivas e potencia o seu papel social: contribuir para a formação de cidadãos mais humanos, conscientes e socialmente ativos. Esta dinâmica permite às organizações afastarem-se dos modelos hierárquicos e unidirecionais, centrados exclusivamente na transmissão de mensagens, que ainda persistem numa sociedade tão plural e complexa como a contemporânea.

Para conhecer o estudo completo, aceda ao endereço eletrónico:

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/96647>

---

*Este trabalho é apoiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do Financiamento Plurianual do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade 2020-2023 (que integra as parcelas de financiamento base, com a referência UIDB/00736/2020/, e financiamento programático, com a referência UIDP/00736/2020).*



*Este trabalho está licenciado com uma licença Creative Commons - Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional*

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alberto Pérez, R. (2012). El estado del arte en la *Comunicación Estratégica*. Mediaciones Sociales, 10, 121-196.  
[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2012.n10.39684](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684)

Cheney, G. Christensen, L. T. Zorn Jr, T. Ganesh, S. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, reflections, practices*. Waveland Press.

Eiró-Gomes, M. & Duarte, J. (2004). *Que públicos para as Relações Públicas?* In Livro de Actas Do III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO, Vol. II, Universidade Beira Interior, Covilhã, Portugal (pp. 453–461).  
<https://arquivo.bocc.ubi.pt/pag/eiro-gomes-mafalda-duarte-joao-publicosrelacoes-publicas.pdf>

Garrido, F. J., Goldhaber, G. & Putnam, L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional: de la organización a la estrategia en el Siglo XXI*.

[https://www.researchgate.net/publication/343629110\\_Fundamentos\\_de\\_Comunicacion\\_Organizacional\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2020)

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>

Jenkins, H., Green, J. & Ford, S. (2014). *Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável*. Tradução: Patrícia Arnaud. Editora Aleph.

Jenkins, H., Ito, M. & Boyd, D. (2016). *Participatory Culture in a Networked Era*. Polity Press.

Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: theory and practice (2aed)*. Longman.

Littlejohn, S. & Foss, K. (2005). *Theories of Human Communication*. Thomson Learning Inc.

Martins, M. L. (2022). A construção de uma cartografia transcultural no espaço da língua portuguesa. In Brito, R., Trevisan, A.L., & Martins, M.L. (Eds.), *Linguagens, sociedades e culturas: Interfaces* (pp. 17-30). LiberArs. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/79737>

Museu Virtual da Lusofonia (2025, julho 16). Site. <https://www.museuvirtualdalusofonia.com>

Oliveira, T. (2025). *A (Re)Organização da Comunicação Organizacional e Estratégica no cenário das novas tecnologias a partir da participação: Um estudo de caso do Museu Virtual da Lusofonia*. Tese de doutoramento. Universidade do Minho, Braga, Portugal. <https://hdl.handle.net/1822/96647>

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa. Teoria e prática em comunicação organizacional*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/issue/view/197](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/issue/view/197)

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ª ed.). Jossey-Bass. (Trabalho original publicado em 1992).

Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Revista OBS\*OBSERVATORIO*, 4(14), 98–118. <https://doi.org/10.15847/obsOBS14420201652>

Simon, N. (2010). The Participatory Museum. *Museum 2.0*.

Taylor, J. R., Flanagin, A.J., Cheney, G. & Seibold, D.R. (2001). Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges. *Annals of the International Communication Association*, 24, (1), 99–137. <https://doi.org/10.1080/23808985.2001.11678983>

Zerfass, A., Dühring, L., Berger, K. & Brockhaus, J. (2018). Fast and Flexible: Corporate Communications in Agile Organizations. *Communication Insights*, 5. Academic Society for Management & Communication. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/223386/1/1043354468.pdf>