

REVISTA
DE
**CULTURA
VISUAL**

N.º 9 | 2022

Do "Efeito de Colagem" à Comunicação Estratégica no Contexto das Novas Tecnologias: Uma Análise do Museu Virtual da Lusofonia no Instagram

From the "Collage Effect" to Strategic Communication in the Context of New Technologies: An Analysis of the Virtual Museum of Lusophony on Instagram

Tatiane Oliveira 

Teresa Ruão 

<https://doi.org/10.21814/vista.4024>

e022006

Do "Efeito de Colagem" à Comunicação Estratégica no Contexto das Novas Tecnologias: Uma Análise do Museu Virtual da Lusofonia no Instagram

Tatiane Oliveira

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal

Teresa Ruão

Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal

O fenómeno das novas tecnologias da comunicação trouxe mudanças significativas nas formas de organização e comunicação nas empresas. Neste estudo, apresentamos algumas destas transformações, sendo que uma delas nos chama a atenção: as organizações precisam de (re)estabelecer conexões simbólicas dentro de um ambiente em que não há presença física e em que se reduz a capacidade de criação, troca e manutenção da cultura e da identidade organizacionais. Nesse sentido, as empresas investem cada vez mais em novas práticas nos média sociais, para sobressair num ambiente carregado de imagens, barulhento, em que tudo parece efêmero, desarticulado. Diante do contexto de uma sociedade fragmentada, trazemos o estudo de caso da comunicação estratégica do Museu Virtual da Lusofonia durante o seu lançamento no Instagram. Na pesquisa, observa-se que a entrada da organização cultural neste *medium* social foi fundamentado essencialmente pela compreensão da organização e dos seus propósitos e, ao mesmo tempo, pela coerência e consistência da comunicação estratégica, ancorados por: (a) ações de criação de um padrão visual que reforça a identidade organizacional; (b) uma linha editorial clara para publicação de imagens que valoriza aspetos da organização; e (c) práticas realizadas a partir de recursos interativos da plataforma, levando a um incremento inicial imediato do relacionamento com os públicos reais e potenciais do museu.

Palavras-chave: comunicação estratégica, novas tecnologias de comunicação, média sociais, Museu Virtual da Lusofonia, Instagram

From the "Collage Effect" to Strategic Communication in the Context of New Technologies: An Analysis of the Virtual Museum of Lusophony on Instagram

New communication technologies have brought significant corporate organisation and communication changes. In this study, we present some of these transformations, particularly focusing on: the need for organisations to (re)establish symbolic connections within an environment with no physical presence and a reduced ability to create, exchange and maintain the organisational culture and identity. Thus, companies increasingly invest in new practices in social media to stand out in an environment loaded with images and noise where everything seems ephemeral and disjointed. Against the background of a fragmented society, we draw an analysis of the strategic communication of the Virtual Museum of Lusophony during its launch on Instagram. The research demonstrates the cultural organisation joined the social media essentially because it understood it was essential to achieve its purposes and, for coherence and consistency with the

strategic communication, anchored by: (a) actions to create a visual pattern that consolidates the organisational identity; (b) a clear editorial line to publish images adding value to aspects of the organisation; and (c) practices implemented using the platform's interactive resources, towards an immediate increase in the engagement with the museum's audience and potential audience.

Keywords: strategic communication, new communication technologies, social media, Virtual Museum of Lusophony, Instagram

Submetido: 07/04/2022 | Revisto: 02/06/2022 | Aceite: 02/06/2022 | Publicado: 28/06/2022

Introdução

Os processos de comunicação estão sempre a mudar, criando e refletindo novos fenómenos e relações, na sociedade contemporânea. E nas organizações isso não é diferente. À medida que as tecnologias vão avançando para abranger novas redes, desenvolvendo novas plataformas, a comunicação estratégica nas empresas precisa constantemente de se reinventar, fazendo com que a área se tenha de (re)adaptar a novas práticas.

Nas últimas décadas, a lista das inovações de tecnologias nas organizações é bastante diversificada: email, voice mail, intranet e internet, telemóveis, videoconferências, armazenamento de dados, blogs, wikis, podcasts, e tantas outras plataformas. Foram muitas as inovações que mudaram as formas de organizar e comunicar nas empresas. Esse contexto trouxe mais uma série de oportunidades, com mais dinamismo, abertura, possibilidades de interação entre as organizações e os seus públicos. Mas, por outro lado, trouxe desafios que deixaram as organizações mais vulneráveis em relação aos seus próprios colaboradores, clientes, fornecedores.

Neste estudo, vamos olhar de forma particular para um desses desafios, o qual nos chama a atenção: as organizações precisam de (re)estabelecer conexões simbólicas dentro de um ambiente em que não há presença física, e em que se reduz a capacidade de criação, troca e manutenção da cultura e da identidade organizacionais (Ruão et al., 2017). Nesse contexto, as empresas testam diversas estratégias para promover a aproximação e identificação organizacional com seus públicos, a partir das diferentes plataformas de média sociais. E essas plataformas incentivam um ambiente carregado de conteúdos, especialmente alavancado pelas imagens, uma vez que estas transmitem maior presença social porque atuam no campo simbólico (Morin, 2002). Segundo Martins (2011), as tecnologias ligaram os indivíduos, criando neles o cérebro que precisam, mas, ao mesmo tempo, desarticularam-nos como cidadãos, impondo um destino fragmentário e caótico. A conexão às redes significou o desencadear de um processo de virtualização, em que as distinções se tornam efémeras, desarticuladas, provocando o que Giddens (1991/1997, p. 23) chama de "efeito de colagem", típico de um ambiente em que o espaço-tempo está transformado.

Analisando este contexto, o objetivo deste trabalho é, pois, o de explorar o uso das novas tecnologias de comunicação no âmbito organizacional, e de compreender mais profundamente as práticas na área respondendo à seguinte pergunta: de que forma a comunicação estratégica estabelece as práticas comunicativas dentro de uma sociedade tão fragmentada pelo uso de imagens? Para isso, realizaremos um estudo de caso da comunicação estratégica, no Instagram, da organização Museu Virtual da Lusofonia, durante a sua fase de lançamento neste *medium* social. Os resultados deste estudo podem ajudar empresas e profissionais de comunicação a trabalhar a comunicação estratégica a partir da compreensão mais aprofundada do contexto tecnológico e da cultura visual.

As Transformações Organizativas e Comunicacionais no Contexto Tecnológico

Os estudos sobre a comunicação estratégica constituem um campo emergente das ciências da

comunicação. Assim como sugere Ruão (2020), a comunicação estratégica pode ser tratada como uma subárea da comunicação organizacional dedicada à análise proposital e instrumental da comunicação produzida pelas organizações, e isto inclui empresas, instituições, entidades com ou sem fins lucrativos, como é o caso das organizações culturais e de todos os outros tipos de atores que constituem parte da nossa diversa cultura hoje.

A comunicação estratégica procura, então, estudar a forma como a organização se apresenta, por meio de atividades comunicativas intencionais relacionadas com o propósito da organização, ou seja, utilizando a dimensão “estratégica” da organização. Nesse sentido, Hallahan et al. (2007) propõem a ideia de que a comunicação estratégica é preparada para “propositadamente fazer avançar a missão” da organização (p. 4). Também Argenti et al. (2005) afirmam que é “a comunicação alinhada com a estratégia da empresa, com vista a promover o seu posicionamento” (p. 61), considerando a comunicação estratégica inexoravelmente relacionada com a estratégia corporativa. Num estudo mais recente, Zerfass et al. (2018) defendem que a comunicação estratégica é a comunicação que é substancial para a sobrevivência e sucesso de uma organização. Com base nessas definições, também poderíamos sugerir que a comunicação estratégica pode ser vista como atores que aplicam permanentemente uma perspectiva comunicativa para os processos organizacionais relacionados com o propósito da organização (Falkheimer & Heide, 2018).

Todas as ações comunicacionais para atingir os objetivos, ou os propósitos organizacionais, acabam por resultar num esforço comum das empresas para criar sentido, fundamentado em análises dos cenários, ambientes interno e externo, públicos e outras questões e pesquisas sobre a organização como um todo. Cada um desses processos pode delimitar as suas próprias táticas e planos de ação, o que muitas vezes se denomina “estratégias de comunicação”, que é o resultado de um pensamento orientador da comunicação alinhado ao da estratégia corporativa, da missão organizacional, de forma a que haja suporte mútuo para a construção de relacionamentos junto dos públicos (Steyn, 2003).

A introdução das novas tecnologias de comunicação, entretanto, revolucionou o mundo da comunicação nas empresas e, especialmente com a internet, tivemos um fenómeno de grande dimensão. Por “tecnologias da comunicação”¹ entendemos qualquer tipo de ferramenta ou dispositivo tecnológico que é usado para habilitar informações, seja para partilhar por todos, ou para a interação pessoa a pessoa. No caso da internet, atualmente são 4,95 biliões de utilizadores em todo o mundo (We Are Social, 2022), o que representa cerca de 62,5% da população global, com uso estimado em 6 horas e 58 minutos por dia. Manuel Castells (1996/2002) utiliza a metáfora da “rede” e ressalta que começamos a viver num período caracterizado pela “transformação da nossa ‘cultura material’ operada por um novo paradigma organizado em torno das tecnologias” (p. 33). Dentro desse fenómeno social e da sua interação com o mundo corporativo surgiu, pois, um novo panorama económico. As operações-chave de gestão, financiamento, inovação, produção, distribuição, relações entre colaboradores e os clientes tiveram lugar por/na internet e noutras redes, independentemente das dimensões virtuais ou físicas.

Ao usar a internet como meio fundamental de comunicação e de processamento, as organizações passaram a adotar a rede como a sua forma organizativa, o que Castells (2001/2007) chama de “empresa-rede”,

construída em torno de um projeto de negócio que resulta da cooperação entre diversos componentes de várias empresas, operando em rede entre elas durante a duração de um determinado projeto de negócio, e reconfigurando as suas redes para levar a cabo cada projeto. (pp. 90-91)

Esta reconfiguração surgiu da combinação de diversas estratégias como a descentralização interna das grandes empresas, que adotaram estruturas de cooperação mais horizontais, coordenadas em função de metas estratégicas, e se uniram com pequenas e médias empresas para chegar a um mercado mais amplo, formando associações com as grandes empresas e as auxiliares. Segundo Harris e Nelson (2007, p. 375), no final do século XX, pudemos ver emergir a "organização virtual", que é formada por uma rede de aprendizagem coletiva que pode quase simultaneamente produzir e entregar produtos e serviços a qualquer hora e em qualquer lugar, em qualquer variedade, a fim de atender ao cliente em total satisfação. Isso não foi diferente no caso das organizações culturais, como os museus, que também começaram a organizar os seus acervos e patrimônios pelas redes, por meio de uma rede de cooperação e com estruturas mais horizontais.

Com o avanço das mudanças tecnológicas, organizativas, novas práticas de comunicação foram introduzidas (Martins, 2018). E a comunicação estratégica também teve de se (re)adaptar. As novas tecnologias de comunicação, como as redes, facilitaram o acesso imediato às informações, com rápidas transmissões de mensagens, e a colaboração entre participantes geograficamente dispersos. Ampliaram a quantidade de canais formais e favoreceram a comunicação das organizações diretamente com os públicos (Cheney et al, 2011; Miller, 2015). Facilitaram a medição dos programas de comunicação, por meio de monitorização e de pesquisas online nos seus canais (Argenti, 2006). E permitiram, ainda, que as empresas iniciassem a utilização de diversas novas técnicas específicas, como o *crowdsourcing* (Aten & Thomas, 2016), e de ludificação, que tanto geram benefícios, pontos ou vantagens. Exemplo disso são, no caso da Sephora, o programa Beauty Insider ou, na rede Starbucks, o Starbucks Rewards (Kotler et al., 2016/2017), que têm como fim ampliar o capital social e promover o relacionamento com os públicos.

As redes, assim, transformaram significativamente os fluxos de comunicação, com a interatividade. A capacidade proporcionada para a bidirecionalidade permitiu rápidos intercâmbios, a circulação de grandes volumes de dados e o aumento das atividades dos utilizadores, tornando possível a interação dos indivíduos que não conseguiam expressar-se além da comunicação de massas, pelas televisões e rádios. Atualmente, na comunicação estratégica, a ideia de estabelecer novas interações e links entre as empresas e os seus públicos constitui uma das grandes expectativas associadas às capacidades dessas tecnologias, em que as empresas podem criar e administrar os seus próprios canais de comunicação, tais como sites, blogues, e páginas em média sociais, permitindo uma comunicação mais dinâmica das organizações e das marcas com os seus públicos (Mesquita et al., 2020).

No entanto, esse cenário também trouxe vários desafios para a comunicação estratégica, fazendo com que as empresas precisem de lidar com novas situações comunicacionais. Os novos fluxos de comunicação das redes, mais interativos e dinâmicos, deixaram as organizações mais vulneráveis e expostas no ambiente interno e externo. Por muito tempo as organizações tiveram o controle com anúncios posicionados, bons gestores de relações públicas, bem como tiveram controle sobre os temas em agenda, o enquadramento nos meios de comunicação, e as fontes para as quais direcionavam informações. As interações sociais também eram mediadas por processos e canais tradicionais de comunicação como memorandos, formulários ou telefonemas. Com as redes, é quase impossível para as organizações controlarem informações sobre si mesmas, uma vez que os processos comunicacionais passaram a acontecer em espaços diversos, acessíveis tanto para as organizações como para os públicos, com alta intensidade e velocidade de propagação da informação (Kaplan & Haenlein, 2010; Mesquita et al., 2020).

As comunidades de consumidores começaram a tornar-se mais poderosas e a não ter mais medo das grandes marcas e, por isso, partilham histórias, boas e más, sobre elas. Isso porque, segundo Kotler et al. (2016/2017), o poder ficou mais disperso, trazendo normas sociais mais horizontais e inclusivas em detrimento de normas políticas, económicas, socioculturais e religiosas rígidas. As capacidades das ferramentas tecnológicas de comunicação providenciaram mais acesso a informação, invocando um sentido de dizer o que se pensa, de empoderamento (O’Kane et al., 2004). Qualquer pessoa pode, então, produzir, consumir e disponibilizar conteúdo, refletindo uma

mudança no modelo tradicional de comunicação unilateral "de um para vários" para o "de muitos para muitos" (Mesquita et al., 2020).

As novas tecnologias também alteraram o fluxo tradicional de dentro das organizações, que era muitas vezes predominantemente descendente, de cima para baixo (Cheney et al., 2011). Segundo Ruão et al. (2017), o acesso às informações entre os níveis hierárquicos reduziu barreiras departamentais. Os colaboradores são agora criadores de informação e de sentido organizacional, de forma mais autónoma e multiplicadora através de emails, blogues, fóruns e outros meios. Ao mesmo tempo, produziram uma diluição das fronteiras organizacionais com o exterior, num processo em que os fenómenos descritos para o universo interno ocorrem igualmente na relação com os públicos externos.

Com essa quebra de fronteiras entre o ambiente interno e externo, as informações podem atingir muitas pessoas em pouco tempo, o que pode melhorar a reputação de uma empresa, ou destruí-la rapidamente. Neste contexto, monitorizar o que existe nas redes é cada vez mais importante, sendo um diferencial competitivo para evitar crises. Por meio desta prática é possível aumentar menções positivas, identificar advogados/embaixadores da marca, reter, envolver, fidelizar os públicos, gerar tráfego para o site oficial, reforçar a lembrança da marca e ser fonte de dados para estudos que tenham como objetivo o desenvolvimento de novas estratégias (Barichello & Machado, 2015; Mesquita et al., 2020).

As novas tecnologias de comunicação fizeram as organizações evoluir muito nas últimas décadas, tendo-se instalado um ambiente de muita complexidade e sofisticação da comunicação. Vimos neste tópico que novas formas de organização são altamente dinâmicas, abertas, suscetíveis à inovação. São ainda descentralizadas, mais horizontais e formadas em torno de equipas ou projetos específicos. Em concomitância com as práticas tecnológicas e organizativas, surgiram, entretanto, novas práticas de comunicação estratégica, oferecendo muitas possibilidades de interação entre as organizações e os seus públicos, mais rapidez no acesso às informações e maior colaboração entre pessoas distantes, ampliando os canais formais das empresas, os seus programas de medição e novas técnicas para o envolvimento dos públicos. Por outro lado, as mudanças também deixaram as organizações mais vulneráveis e com menos controle em relação aos seus próprios colaboradores, clientes, fornecedores, uma vez que o ambiente de comunicação no mundo tornou-se num lugar mais turbulento, barulhento, com muitas informações a circular.

As Tecnologias de Comunicação e a Comunicação Organizacional e Estratégica: Uma Síntese

As tecnologias de comunicação apresentam as seguintes potencialidades:

- estruturas de cooperação mais horizontais, descentralizadas, dinâmicas, suscetíveis à inovação;
- nova configuração do trabalho, mais individualizado, com multiplicidade de tarefas, realizado em diferentes locais, de forma remota;
- rápidas transmissões de mensagens, grande volume de dados, em tempos e espaços distintos;
- mais interatividade, ampliação dos canais formais, novos programas e técnicas para o envolvimento dos públicos;
- maior possibilidade de monitorização e armazenamento de base de dados.

E apresentam os seguintes desafios:

- horizontalidade da rede deixa o poder comunicacional mais disperso; públicos passam a ter papel ativo;
- perda de fronteiras internas e controle da disseminação das informações; tudo pode acabar sendo divulgado, logo as organizações ficam mais vulneráveis;

- ambiente de comunicação no mundo tornou-se num lugar mais turbulento, barulhento, fragmentado, com muitas informações e conteúdos a circular.

A Fragmentação: Compressão do Tempo e Espaço e a "Guerra" Pela Atenção aos Conteúdos

Além de todas as transformações que vimos, as novas tecnologias de comunicação também comprimiram o tempo e o espaço, que são elementos cruciais em todos os tipos da comunicação humana. Enquanto a comunicação face a face, ou mesmo a comunicação por telefone ou por vídeo, requer a presença simultânea dos participantes, as redes permitiram liberar a comunicação desta sincronia. E, há aí uma importante discussão entre a comunicação *síncrona*, aquela que é realizada ao mesmo tempo entre os participantes e que permite um imediato feedback, e a *assíncrona*, a que não necessita presença simultânea dos participantes. Uma mensagem pode ser enviada em qualquer tempo, em qualquer lugar, e o recetor irá responder-lhe de acordo com o seu tempo e o seu espaço.

Neste aspeto, Giddens (1991/1997) afirma que essa separação do tempo e do espaço nas sociedades modernas acabou por fornecer a base para a recombinação em modos de coordenação de atividades, sem referência necessária às particularidades do lugar. Para o autor, as organizações são inconcebíveis sem a integração do tempo e do espaço, uma vez que pressupõem uma coordenação rigorosa de ações de indivíduos que estão fisicamente ausentes. O "quando" dessas ações está diretamente ligado ao "onde", mas agora não através do lugar. Houve o que Giddens (1991/1997) chamou de "remoção das relações dos seus contextos locais" e, portanto, uma "descontextualização" das organizações (p. 16).

As organizações têm, portanto, o desafio de estabelecer conexões simbólicas dentro de um ambiente onde não há a presença física. E essa ausência traz consigo o aumento da dificuldade de partilha de estratégias importantes, da missão, da visão e dos valores organizacionais, reduzindo a capacidade de criação, troca e manutenção da cultura e da identidade organizacionais (Ruão et al., 2017). A construção de sentido por esses meios online é mais fraca e volátil. Isso foi intensamente percebido pela sociedade quando acompanhamos a pandemia mundial causada pelo novo coronavírus (COVID-19)³. A situação trouxe exigência de mais adaptabilidade e intensificação da comunicação por meio das tecnologias, com a utilização de diversas plataformas digitais de ausência física, tais como Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Jitsi Meet, Team Link, e muitas outras.

Procurando reagir a estas dificuldades de partilha da cultura e identidade organizacionais, as organizações começaram a testar novas práticas para promover uma comunicação que trouxesse identificação e aproximação com os seus públicos. E, como houve uma adesão massiva dos utilizadores da internet às plataformas de carácter social, as empresas intensificaram o uso dos canais interativos, que são formatos mais dialógicos e normalmente construídos com base no modelo de rede social e na capacidade de fazer conexões em toda organização e fora dela.

São vários os conceitos para descrever essas plataformas que atualmente integram a nossa prática quotidiana, como por exemplo web 2.0, novos média ou média sociais. Cada um deles enfatiza diferentes características e está associado a um contexto temporal, geográfico e cultural concreto, sendo os elementos comuns entre todos os conceitos a transição do analógico para o digital e a alteração de uma lógica de emissão massificada para uma lógica mais interativa. A designação "média sociais" enfatiza a promoção da sociabilidade como a principal característica a que se aplica (Andrade, 2016). Uma plataforma como o Facebook também frequentemente é denominada "site de redes sociais" (*social network sites*, com a sigla SNS), sendo um serviço da internet em que os utilizadores podem criar perfis e construir uma lista de conexões com outros utilizadores em rede (Boyd & Ellison, 2007).

Mais recentemente, Appel et al. (2020) afirmam que os média sociais são "um ecossistema centrado na tecnologia, mas não inteiramente tecnológico, no qual pode ocorrer um conjunto diversificado e complexo de comportamentos, interações e trocas envolvendo vários tipos de atores interconectados (indivíduos e organizações)" (p. 80). Média sociais tornaram-se, para os autores, essencialmente quase tudo, conteúdos, informações, comportamentos, pessoas e organizações, que existem em um ambiente interconectado. E, nesse sentido, facilitaram a criação, manutenção e eventual intensificação das relações interpessoais e sociais do cotidiano por meio virtual, através de perfis que podem incluir qualquer tipo de informação como fotos, vídeos, áudios, blogs (Kaplan & Haenlein, 2010). Estão associadas a estas plataformas as características de abertura, participação, conversação, conectividade e comunidade (Davids & Brown, 2021).

Por outro lado, essas plataformas são alvo de severas críticas sobre o poder da utilização de informações e dados dos utilizadores (van Dijck et al., 2018), incentivando um ambiente carregado de conteúdos. Esse espaço é especialmente alavancado pelas *imagens*, uma vez que estas transmitem maior presença social do que apenas o texto, e um sentido de "idolatria" (Martins, 2011, p. 77), de magia, como um processo de virtualização da vida. As imagens propiciam o estado estético (Morin, 2002), que consiste num transe de felicidade, de graça, de emoção, de gozo, e reproduzem e acompanham todas as atividades da vida, exaltam momentos, enquadramentos. "Tudo o que é representado, sob a forma de imagem mental, pintada, filmada, comporta o 'charme da imagem' e tudo o que remete à estética penetra em nossas almas, mentes, em nossas vidas" (Morin, 2002, pp. 134-135).

Plataformas de média sociais como o Instagram encorajam, portanto, essa partilha de conteúdos originais pelas imagens, permitindo publicar tudo o que for possível, a todo o momento, fornecendo tecnologias através de um modelo de negócios que envolve uma monetização dos utilizadores nesse ecossistema (Appel et al., 2020). Alia-se a isso, ainda, a adesão de vários tipos de pessoas e organizações que estão a utilizar essas tecnologias. Os primeiros nativos digitais, a chamada geração Z, nascidos entre 1996 e 2010, consomem informações de modo diferente do que faziam as gerações anteriores. Usam os smartphones, preferem conteúdos visuais como vídeos, fotos, jogos, têm raciocínio não-linear e convergem em diferentes plataformas. E, como já nasceram digitais, não imaginam um mundo em que não partilhem informações, contribuindo para a partilha de conteúdos e para este ambiente cada vez mais barulhento (Apocalypse, 2021).

Lançado em 2010, o Instagram já contabiliza 2 bilhões de usuários ativos mensais (OmnicoresAgency, 2022), mais de 1 milhão de anunciantes mensais e é classificado como a segunda plataforma de média sociais mais importante para a comunicação estratégica, tendo cerca de 73% dos profissionais da área a utilizar a ferramenta (Kim et al., 2021). As empresas estão cada vez mais a criar e gerir contas oficiais no Instagram para construir e nutrir relacionamentos, uma vez que a ferramenta aumenta a exposição à marca, atrai tráfego para o site e desenvolve fãs. O Instagram oferece aos utilizadores (incluindo as empresas) uma diversidade de recursos que são fáceis de usar, tais como seguir, acompanhar as publicações fotográficas ou de vídeos, publicar comentários em todas as imagens partilhadas, além de poder marcar a opção "gostar", que, de uma perspectiva da comunicação estratégica, indica o envolvimento comportamental dos públicos (Kim et al., 2021).

O Instagram dá acesso ainda a outras funcionalidades como edição de fotografia e vídeo com filtros para partilhar, recursos de manipulação de brilho, contraste, saturação, cor, entre outras; adição de legenda a cada fotografia ou vídeo; inclusão de hashtags descritivos e links; identificação de outros utilizadores nas imagens; identificação do local onde a imagem foi realizada; partilha do conteúdo noutros média sociais (Musonera, 2018). A ferramenta possibilita, também, a inserção de histórias com fotos ou vídeos num período de 24 horas (*stories*) para que os utilizadores possam partilhar imagens num curto período de tempo. Os recursos das *stories* permitem gerar mais envolvimento. Falamos aqui de enquetes, perguntas, testes e também da opção de as manter em destaques. A aplicação disponibiliza ainda uma televisão digital, chamada IGTV, para reprodução de instantes gravados em qualquer lugar do mundo e as *lives*, que permitem a interação ao vivo.

Em 2020, também anunciou o Reels, uma proposta de criação de vídeos curtos, que possui maior alcance e é muito semelhante com o *medium* social Tik Tok (Dinamize, 2022). Ou seja, o Instagram oferece a capacidade de provocar respostas emocionais nos utilizadores devido ao seu foco extremamente visual (Kim et al., 2021).

Dentro de uma "guerra" pela atenção, as empresas têm utilizado diversas estratégias para incrementar a notoriedade das organizações e aumentar associações positivas com as marcas, reforçadas por elementos visuais para aproximação com os seus públicos. São exemplos a utilização de relacionamento com influenciadores, atribuição que as organizações aplicam a alguns utilizadores de média sociais (os chamados "Instagrammers") para influenciar os seus públicos (Enke & Borchers, 2019); o uso do *storytelling*, que são histórias relacionadas com a marca através de uma narrativa, para demonstrar e perpetuar a cultura da organização com reforço de rituais e tradições, estabelecer vínculos mais efetivos, e atrair mais atenção (Kim et al., 2021; Weber & Grauer, 2019); e outras práticas que procuram integrar promoções online e offline como a utilização de hashtags para trazer conversas online, e o *call to action*, utilizado para a chamada para a ação num situação de comunicação (Appel et al., 2020). Para o futuro imediato, Appel et al. (2020) apontam as tendências que continuarão a moldar o cenário destes média sociais para as organizações: por um lado, a presença omni-social (que une a presença online e offline), como é o caso do museu Ice Cream em Nova Iorque que se tornou referência no Instagram por incentivar conteúdo artístico e experiências otimizadas para depois publicarem selfies (Pardes, 2017); por outro lado, a ascensão dos influenciadores e também preocupações de confiança e privacidade com as marcas.

Desta forma, com o ambiente de ausência física e uma "guerra" pela atenção de conteúdos para promover a presença online, novas práticas na comunicação estratégica parecem ter-se estabelecido, levando a um alto investimento das organizações em conteúdos com imagens. Com estas novas formas de partilha, e num turbilhão de outras informações que circulam, os públicos desenvolvem representações mentais, mais ou menos refletidas, diretamente através das suas próprias estórias, que também partilham sobre as marcas, produtos, ou sobre o comportamento das empresas, em tempo recorde (Ruão et al., 2017). A sociedade estimulada pela produção visual, leva-nos a aumentar ainda mais a reprodução das imagens, trazendo-nos a sensação de que tudo é transitório, passageiro, fugaz, provocando depois o que Giddens (1991/1997, p. 23) chama de "efeito de colagem", típico de um ambiente em que espaço-tempo está transformado, unindo histórias e itens, uma mistura de signos, que nada têm em comum, além do facto de serem "oportunos" e consequentes.

Nesta sociedade em que somos levados a colocarmo-nos à mercê do "charme das imagens" (Morin, 2002), iniciamos, assim, uma projeção desenfreada, retroalimentando uma cultura do campo mitológico, hiper-real, e fragmentada, de maneira a descaracterizar o olhar sobre nós mesmos e sobre nossas alteridades, ou, sobre as próprias organizações e as suas alteridades.

Análise: A Comunicação Estratégica do Instagram do Museu Virtual da Lusofonia

Após esta contextualização do ambiente tecnológico e da sociedade contemporânea, faremos nesta seção uma análise da comunicação estratégica do Museu Virtual da Lusofonia para o lançamento no Instagram, de maneira a respondermos à pergunta do estudo: de que forma a comunicação estratégica estabelece as práticas comunicativas dentro de uma sociedade tão fragmentada pelo uso de imagens? Como metodologia, utilizamos a técnica de observação direta no contexto de estudo (Coutinho, 2011), durante o período de lançamento do [museu no Instagram](#), durante 2 meses, de dezembro de 2021 até janeiro de 2022, e também a técnica de pesquisa documental da organização, através da investigação de regulamentos internos e do canal da organização, o Instagram, no mesmo período. Além disso, foram realizadas entrevistas semi-dirigidas⁴ com a coordenadora responsável da agência que desenhou o padrão visual do perfil do museu no

Instagram e a designer do projeto, a fim de compreendermos a formulação, os valores e atributos considerados para a escolha de formatos para comunicação.

O Museu Virtual da Lusofonia foi criado em 2017, como uma organização virtual, e é uma plataforma de cooperação académica em ciência, ensino e artes, no espaço dos países de língua portuguesa e suas diásporas, estendendo-se também à Galiza e a Macau. Reúne, num esforço comum, universidades, com projetos de investigação e de ensino de pós-graduação na área de ciências da comunicação e estudos culturais, além de associações culturais e artísticas e todos os interessados na construção desta comunidade lusófona (Martins, 2017, pp. 46-47; Museu Virtual da Lusofonia, s.d.).

Segundo o seu regulamento, tem como objetivo fundamental

articular as possibilidades da tecnologia digital com a preservação, pesquisa e divulgação do património histórico-cultural dos países de língua portuguesa; por outro lado, pretende também contribuir para a ampliação do conhecimento recíproco entre os países de língua portuguesa, aproximando os seus povos e permitindo a construção de um futuro mais informado, onde prevaleça o diálogo intercultural e o respeito pela herança cultural e a singularidade do outro.

À luz da perspetiva pós-colonial (Sousa et al., 2022) pretende convocar a importância da memória nas experiências e relações entre os países lusófonos e as suas diásporas. De acordo com Martins (2018), fundador e diretor do Museu Virtual da Lusofonia,

pretende-se a constituição de bases do conhecimento à escala lusófona, que possam representar, não apenas uma importante afirmação científica em língua portuguesa, mas que reúnam, também, um importante acervo, cultural e artístico, que permita compreender a lógica das interdependências, do ponto de vista da comunicação intercultural. (p. 92)

Por estar em ambiente exclusivamente virtual, o Museu Virtual da Lusofonia tem, ainda, a pretensão de ser um mecanismo que convide à participação ativa dos cidadãos, na disponibilização de registos, na (re)construção de uma memória coletiva, por meio de um conjunto de atividades que dinamiza como exposições, coleções, debates, seminários, conferências, estudos, projetos, tendo por base a disseminação do conhecimento e do património cultural e artístico (Museu Virtual da Lusofonia, s.d.). Para impulsionar esses propósitos e aspirações, o Museu Virtual da Lusofonia lançou-se, em 2020, na plataforma digital Google Arts & Culture, onde ganhou projeção internacional e tornou possível a realização de múltiplas coleções com recursos e experiências imersivas para os visitantes. Em 2021, 1 ano mais tarde, o Museu Virtual da Lusofonia tornou-se uma unidade cultural da Universidade do Minho, em Braga, Portugal.

Com o lançamento internacional do museu e a sua expansão como unidade cultural de uma universidade, aliados ao seu propósito relacionado com a construção de um património cultural e artístico com a participação ativa dos cidadãos, foi necessária uma comunicação que estendesse ainda mais a sua notoriedade, tornando possível a constituição e amplificação das bases do conhecimento para o maior número de pessoas. Por outro lado, espera-se que a nova política de

comunicação do museu incrementa a divulgação do acervo e do seu conjunto de atividades e que também aproxime o museu dos seus públicos, internos e externos, a fim de promover a participação ativa almejada.

Com base nesses objetivos, o Museu Virtual da Lusofonia iniciou a sua proposta de comunicação nos média sociais, a partir de dezembro de 2021, de forma mais intensificada. Até este período, o museu já tinha presença nos média sociais, nomeadamente nas plataformas Facebook e Instagram. No entanto, apesar de uma conta ativa no Instagram, com cerca de 100 seguidores, não tinha realizado nenhuma publicação de conteúdo nesta plataforma até este período.

Para promover a comunicação estratégica, segundo requisitos de importantes autores da área (Falkheimer & Heide, 2018; Hallahan et al., 2007; Zerfass et al., 2018), inicialmente houve a pesquisa e conhecimento do ambiente interno do museu através da sua cultura e identidade, da sua missão e objetivos, bem como o entendimento das relações estabelecidas com os colaboradores e também as suas relações com as tecnologias de comunicação. Houve, além disso, o estudo do ambiente externo, dos parceiros e outros museus que atuam no ambiente da internet, nos média sociais e mais especificamente no canal do Instagram, a fim de identificar a presença online, as principais práticas, oportunidades e desafios de comunicação estratégica nas organizações culturais. E procurou-se fazer, finalmente, a compreensão dos públicos do museu, tanto internamente, como também externamente, para realizar uma comunicação mais próxima e interativa.

Após esse processo de exploração e pesquisa, foi necessário consolidar a comunicação em ações táticas voltadas para os média sociais. O desafio era obter notoriedade, incrementar a divulgação e a participação dos públicos num ambiente completamente sobrecarregado de informações e estímulos. Levou-se ainda em consideração o facto de a organização ser virtual, ou seja, de possuir características mais horizontais, mas sem um espaço físico de contato e integração com os públicos. Desta maneira, foi identificada a necessidade da criação de um padrão visual para as imagens publicadas no perfil, com o objetivo de aproximar e reforçar a identidade do Museu Virtual da Lusofonia para os seus públicos. O desenho foi realizado pela agência CreateLab, projeto vinculado ao Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, da Universidade do Minho, e tomou como base o próprio logótipo do museu, que possui a geometria de diversas elipses interconectadas e que significam a diversidade do mundo lusófono, com os seus diferentes países e culturas que se intercomunicam ([Figura 1](#)).



Figura 1. Logótipo do Museu Virtual da Lusofonia

De acordo com a entrevista realizada com a coordenadora executiva da agência CreateLab (M.

Alves, 22 de março de 2022), para realizar o desenho do padrão visual para o Instagram, houve um briefing claro, com a exposição dos propósitos e objetivos da organização, e também dos objetivos de comunicação estratégica, onde ficaram evidentes dois eixos fundamentais: um que estava relacionado com a divulgação do patrimônio cultural, do acervo, das exposições e atividades; e outro relacionado com a participação dos públicos nas publicações. Esses eixos exigiam um padrão visual claro, apelativo, para se destacar no meio de tantas outras imagens dentro do Instagram. E, por outro lado, que reproduzisse a dinâmica necessária para levar à participação dos públicos do museu.

A partir dessas diretrizes estratégicas, uma das designers do CreateLab que trabalhou no projeto (R. Cardoso, entrevista, 22 de março de 2022) resalta que houve uma preocupação da agência em fazer um diagnóstico completo do layout de outros canais de comunicação do museu, como o site e a plataforma Google Arts & Culture, para uma adequação e harmonia das peças que seriam elaboradas com a identidade da organização, como o logótipo, as cores, a paleta cromática (conjunto de cores que funcionam e complementam as cores do padrão visual). Depois dessa análise, a ideia, então, foi partir para a criação de algo que fosse simples e fácil de ser replicado e, ao mesmo tempo, dinâmico, de modo a gerar uma identificação imediata dos públicos.

Com base nesses insights, a agência fez uma desconstrução do logótipo ([Figura 2](#)), produzindo diferentes elementos gráficos a partir das elipses. Esses elementos apresentam-se num formato individualizado e ao mesmo tempo complementam-se em cada uma das publicações, a fim de criar sempre a noção de um movimento, de um dinamismo, e ao mesmo tempo remeter o público para o logótipo do museu. Além dos elementos das elipses, foi criado ainda um padrão visual complementar, com um fundo com pontos interligados, que representam as conexões existentes entre a comunidade dos países da língua portuguesa, de forma a reforçar os elementos de identidade do museu. Em relação às cores, fez-se uso da gradação presente no logótipo, com as cores laranja e branca. E, para gerar mais vivacidade e diferenciação nas publicações, optou-se por uma paleta cromática que também incluísse a cor azul, por ser uma cor complementar à laranja, segundo pesquisa realizada pela agência. Como resultado, foi proposta a utilização de três cores, a laranja, a branca e a azul, e algumas variações da paleta, que se revezam nas publicações diárias no feed do Museu, através da utilização dos elementos gráficos de elipses do logótipo e do fundo que representa a conexão entre os países da língua portuguesa.



Museu Virtual da Lusofonia

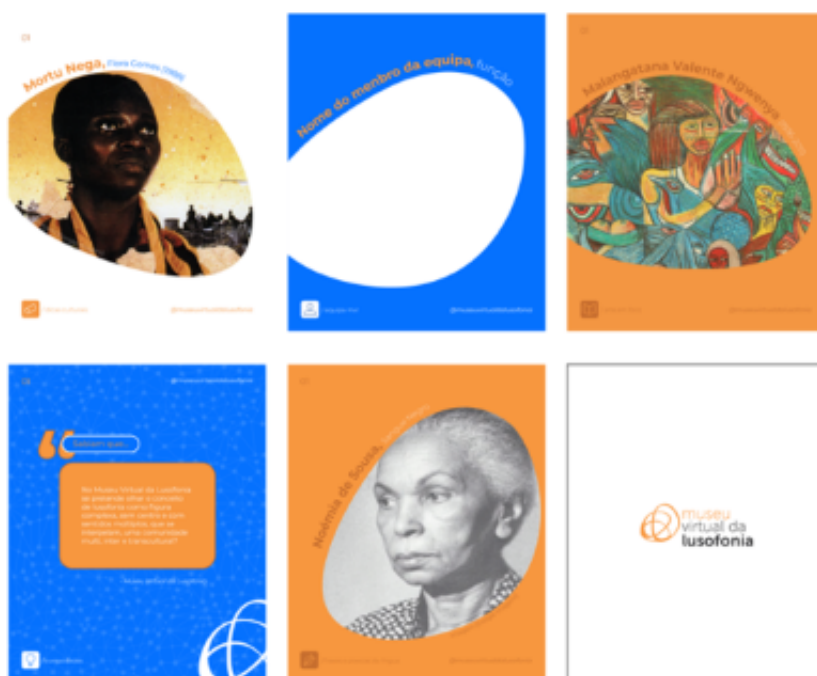


Figura 2. Desconstrução do logótipo do Museu Virtual da Lusofonia. Projeto de criação do padrão visual do feed do Instagram pela agência CreateLab

Segundo as entrevistas realizadas com a agência CreateLab, a proposta final foi fruto de um "processo estratégico fundamentado em diretrizes claras para a criação de um padrão visual para o feed, e apoiado no reforço da identidade do museu" (M. Alves e R. Cardoso, 22 de março de 2022), para a divulgação de seu acervo, coleções, atividades e participação dos públicos.

Considerando o ambiente complexo e dinâmico do Instagram, foram estudadas outras ações comunicativas para garantir a identificação dos públicos com o museu. De acordo com observação direta realizada entre os meses de dezembro de 2021 e janeiro de 2022, a equipa interna teve uma preocupação com a qualidade dos conteúdos publicados em imagens, que passaram a reforçar imediatamente os objetivos e propósitos da instituição. Para isso, foi desenvolvida uma linha editorial de comunicação que valorizasse a cultura e a identidade organizacional, através da

produção de um guia de publicações nos média sociais. A identificação dos públicos foi essencial para a criação dessas ações de comunicação, com uma linha editorial condizente com a audiência, e para uma programação diária de conteúdo, fundamentada a partir dos propósitos do museu de informar, promover a divulgação do conhecimento científico cultural e a participação ativa. Assim, a linha editorial desenvolvida visou criar um feed que reproduzisse em imagens a pluralidade dos países da língua portuguesa, das produções científicas e artísticas, de forma humanizada, com respeito às múltiplas culturas, através da sensação de clareza e da dinamicidade ressaltados pela agência (**Figura 3**). O documento foi distribuído internamente para toda a rede de cooperação do museu, de forma a incentivar a participação da equipa de colaboradores e investigadores internos e a estimular a divulgação de conteúdos relevantes de património histórico-cultural, de intercâmbio de conhecimento, do acervo, das atividades científicas e culturais e de valorização do diálogo intercultural.

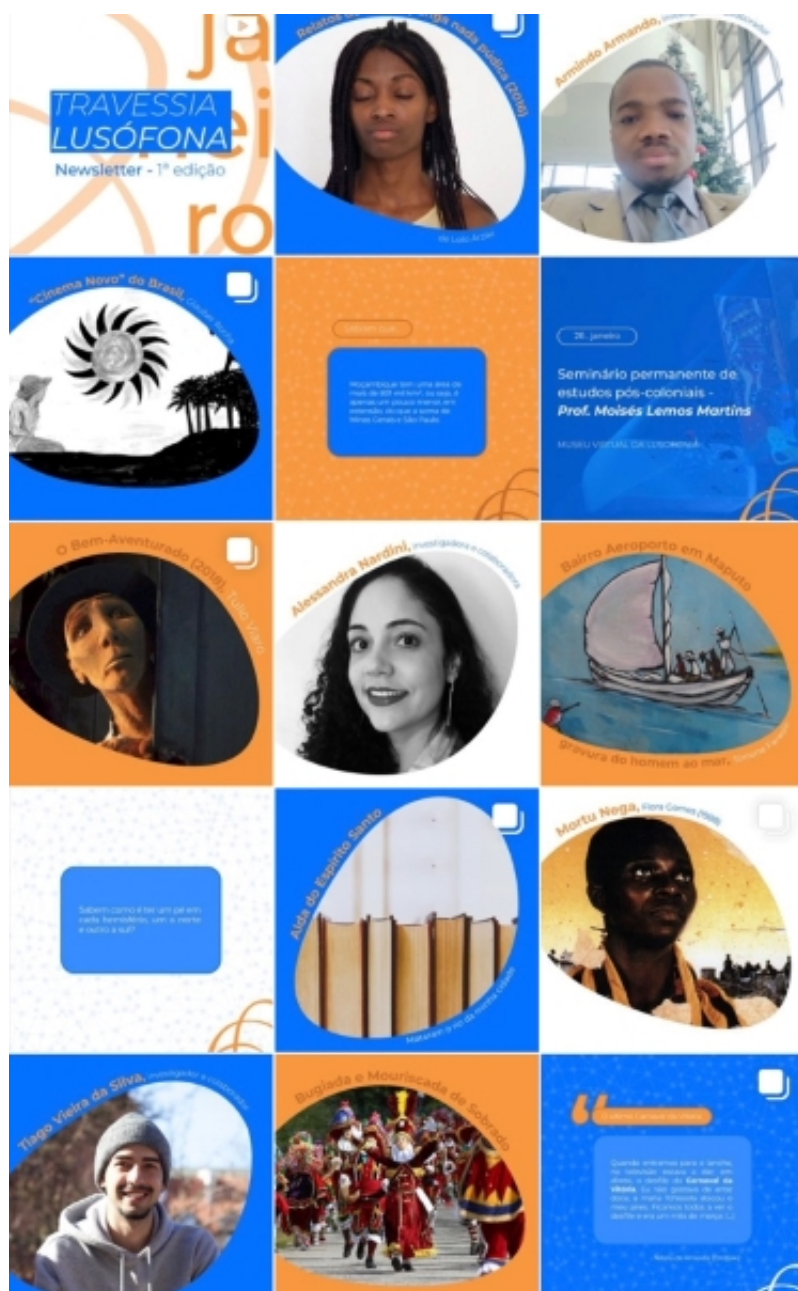


Figura 3. Imagem do feed de janeiro de 2022 que reflete a linha editorial desenvolvida, baseada na divulgação das

atividades culturais do museu, valorização dos colaboradores e no diálogo intercultural entre os países de língua oficial portuguesa

No sentido de amplificar a participação também dos públicos externos, houve ainda uma preocupação com a aproximação e relacionamento, a partir do uso de diversos recursos interativos presentes na ferramenta do Instagram: através de respostas personalizadas aos comentários dos seguidores em *direct*; utilização das *stories* para gerar enquetes, perguntas, destaques; recursos de publicações das imagens no feed em formato carrossel, e com uso de vídeos e Reels para ampliação do alcance dos posts; utilização de hashtags para trazer conversas online; e o *call to action* (Appel et al., 2020). Em números, o resultado mais concreto no Instagram pode ser visto através do incremento do número de seguidores da conta, que aumentou de 100 para 495 seguidores em apenas 1 mês (crescimento de 232% em relação ao mês dezembro de 2021, quando houve a entrada no Instagram), e a média de envolvimento por publicação (considerando o número de gostos, partilhas e comentários) foi de 19,65 interações por post no feed, no primeiro mês de publicação dos conteúdos. Os dados citados podem ser encontrados em [Oliveira e Ruão \(2022\)](#), onde serão atualizados.

Em síntese, pudemos identificar que o ingresso do Museu Virtual da Lusofonia na plataforma Instagram, bem como o estabelecimento da sua presença online através dos seus conteúdos e interações, foi fundamentado na compreensão da organização e dos seus propósitos, no entendimento dos ambientes interno e externo, e na identificação dos seus públicos. Após essa análise, foram propostas ações comunicativas que se apoiaram essencialmente:

- na criação de um padrão visual que reforçava a identidade da organização;
- no desenvolvimento de uma linha editorial clara para publicação de imagens, que valorizasse a cultura e a identidade organizacional, através da produção de um guia de publicações nos média sociais; e
- em práticas realizadas a partir de recursos interativos da plataforma, para relacionamento e aproximação com os públicos.

Essas ações levaram a um incremento inicial do relacionamento com os públicos reais e públicos potenciais do museu, a partir do aumento da comunidade (seguidores), e, ao mesmo tempo, do aumento da participação, do envolvimento (interação dos seguidores com o museu). Reforçaram, ainda, elementos da cultura e da identidade para os próprios colaboradores e para a rede de cooperação do museu, de forma a retroalimentar a comunicação externa realizada na mídia social do Instagram.

No caso apresentado sobre a comunicação estratégica para o lançamento do Museu Virtual da Lusofonia na plataforma Instagram, parece-nos que a comunicação ocorreu de forma fundamentada nos objetivos e propósitos do museu e buscou fugir da efemeridade de imagens publicadas no Instagram, de forma muito apoiada na cultura e identidade, bem como nos objetivos organizacionais do mesmo, através de um ambiente de estímulo à participação dos seguidores, por meio de recursos de interatividade da plataforma.

Considerações Finais

Iniciamos o estudo mostrando as principais transformações que as organizações sofreram com os avanços tecnológicos. Em concomitância com as mudanças tecnológicas, novas práticas de comunicação foram instauradas. Isso não foi diferente com a comunicação estratégica, em que foram possíveis: mais interação entre as organizações e os seus públicos, rapidez no acesso às informações, maior colaboração entre pessoas distantes, e ampliação dos canais formais das empresas. Porém, essas mudanças também deixaram as organizações mais vulneráveis e com menos controle em relação aos seus próprios colaboradores, clientes, fornecedores. O tempo e o espaço foram comprimidos e o ambiente de comunicação no mundo tornou-se um lugar mais turbulento, barulhento, com uma espécie de "guerra" de conteúdos e imagens a circular, levando-

nos a uma sensação de que tudo é transitório, passageiro, fugaz. Observa-se em particular neste trabalho que, a partir das dificuldades de partilha da cultura e identidade organizacionais, as organizações começaram a testar novas práticas nos média sociais para promover uma comunicação que trouxesse identificação e aproximação com os seus públicos.

Como vimos ao longo deste artigo e também com a análise do Museu Virtual da Lusofonia, parece-nos que o desafio para as organizações sobressaírem num ambiente de ausência física e tão fragmentado, transitório, não é o de tentar estabelecer pela comunicação uma espécie de "efeito de colagem" (Giddens, 1991/1997) das peças fragmentadas pelos média sociais na sociedade contemporânea, ao distribuir mais e mais publicações que não se conectam entre si, ou que possuem uma mistura de signos e não transmitem sentido para os públicos. Mas, constitui-se, essencialmente, pela compreensão das organizações e dos seus propósitos (incluindo as novas formas de organização como as virtuais), e, ao mesmo tempo, pela coerência e consistência da comunicação estratégica junto dos seus públicos internos e externos, de forma com que retomemos o olhar sobre as próprias organizações, para, assim, reestabelecemos o olhar sobre o outro, sobre as alteridades, pela comunicação.

Esse olhar sobre as próprias organizações envolve o entendimento do cenário de mudanças, fazendo com que as empresas reforcem conexões simbólicas, pela cultura e pela identidade, e promovam a interatividade, nas suas diversas formas presentes na comunicação humana, seja pela forma interpessoal (offline), mas também, por meio dos recursos tecnológicos (online), através de perguntas, enquetes, comentários, diálogo. Nesse sentido, as organizações podem fazer emergir novas ideias, produções, propostas e (re)formular constantemente práticas e estratégias nos média sociais, tornando-as ainda mais dinâmicas, e flexíveis, a partir da participação dos públicos, de forma consistente, coerente, conexa.

Ressalta-se ainda que estão a ser realizadas novas pesquisas junto do Museu Virtual da Lusofonia, a fim de investigar detalhadamente a comunicação estratégica com os públicos no ambiente das novas tecnologias e média sociais.

Agradecimentos

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/00736/2020 (financiamento base) e UIDP/00736/2020 (financiamento programático).

Contribuições dos Autores

Tatiane Oliveira foi responsável pela conceptualização, curadoria dos dados, análise formal, investigação, metodologia, recursos, visualização, redação do rascunho original e redação – revisão e edição. Teresa Ruão foi responsável pela supervisão e redação – revisão e edição.

Notas Biográficas

Tatiane Oliveira é investigadora e bolsista do Museu Virtual da Lusofonia, é estudante do doutoramento em ciências da comunicação, com pesquisa na área da comunicação organizacional e estratégica. É mestre em comunicação e licenciada em comunicação social – jornalismo, com especializações em *lato sensu* em marketing e comunicação pública.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5184-4874>

Email: tatiane.rco@gmail.com

Morada: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais Universidade

do Minho, 4710-057 Gualtar, Braga, Portugal

Teresa Ruão é professora associada no Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho. Foi vice-presidente do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho de 2010 a 2019 e presidente do seu Conselho Pedagógico de 2012 a 2019. Tem uma tese de doutoramento em ciências da comunicação (2008), realizada na Universidade do Minho, e investiga em comunicação organizacional e estratégica. É membro da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, foi membro da direção do seu Grupo de Trabalho de Comunicação Organizacional durante 10 anos e coordenadora do mesmo de 2015 a 2017. É também membro da European Communication Research and Education Association, do International Association for Media and Communication Research, e revisora regular da International Communication Association.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9723-8044>

Email: truao@ics.uminho.pt

Morada: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais Universidade do Minho, 4710-057 Gualtar, Braga, Portugal

Notas

1. Usamos o conceito de tecnologias da comunicação por entendermos a importância da imbricação das relações entre as organizações e a tecnologia. O termo é citado por Eisenberg et al. (2010), Cheney et al. (2011), bem como por outros teóricos da comunicação organizacional. Encontramos ainda outros termos como “eletronic communication” (comunicação eletrónica) ou “e-communication” (e-comunicação) em O’Kane et al. (2004) e “information and communication technology” (tecnologias da informação e da comunicação), com ênfase também na informação (Rice & Leonardi, 2014).

2. *Crowdsourcing* é um mecanismo que se refere à prática de terceirização de tarefas, que tradicionalmente seriam realizadas pelos colaboradores da empresa, ao público em geral, por meio de ferramentas como criação de fóruns de comunidade que permitem aos clientes e *stakeholders* darem sugestões e ideias sobre um produto, negócio ou serviço. É uma maneira de envolver os consumidores e de criar novas formas de negócio (Argenti & Barnes, 2009).

3. Em final de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou o surto do vírus SARS-CoV-2 uma emergência de saúde pública internacional, provocando medidas de afastamento físico como o confinamento e o trabalho remoto.

4. O objetivo da realização das entrevistas é entender o ponto de vista dos participantes, como pensam, interpretam ou explicam o comportamento no contexto natural em estudo, no caso a organização (Coutinho, 2011). É semi-dirigida no sentido de que não é inteiramente aberta, nem possui grande número de perguntas precisas. O investigador possui perguntas-guias relativamente abertas, mas não colocará todas as perguntas necessariamente na ordem prevista. Deixará o entrevistado falar abertamente, com as palavras que desejar e a ordem que lhe convier.

5. Dados de janeiro de 2022 disponíveis no Instagram do Museu Virtual da Lusofonia.

Referências

Andrade, J. G. (2016). Relações públicas e mídia sociais: Os desafios da gestão com os públicos. In M. Túnuez López & C. Costa-Sánchez (Eds.), *Interação organizacional na sociedade em rede: Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos* (pp. 121-136). Sociedad Latina de Comunicación Social. <https://doi.org/10.4185/cac102>



Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370.

<https://doi.org/10.1177%2F1050651906287260>

Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital strategies for powerful corporate communications*. The McGraw-Hill Companies.

Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 61-67. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/>

Apocalypse, F. (2021). Por uma nova comunicação interna: Impactos tecnológicos e novas funções. In C. Terra, B. Dreyer & J. Raposo, J. (Eds.), *Comunicação organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais*. Editora Summus.

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79-95.

<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>

Aten, K., & Thomas, G. F. (2016). Crowdsourcing strategizing: Communication technology affordances and the communicative constitution of organizational strategy. *International Journal of Business Communication*, 53(2), 148-180. <https://doi.org/10.1177%2F2329488415627269>

Barichello, E., & Machado, J. (2015). Relações públicas em novas mídias: O papel do monitoramento digital na comunicação das organizações. In G. Gonçalves & F. L. Filho (Eds.), *Novos media e novos públicos* (pp. 66-82). Livros LabCom.

Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.

<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

Castells, M. (2002). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura I. A sociedade em rede* (A. Lemos, Trad.). Fundação Calouste Gulbenkian. (Trabalho original publicado em 1996)

Castells, M. (2007). *A galáxia da internet: Reflexões sobre internet, negócios e sociedade* (R. Espanha, Trad.). Fundação Calouste Gulbenkian. (Trabalho original publicado em 2001)

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T., Jr., & Ganesh, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Waveland Press.

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Edições Almedina.

Dauids, Z., & Brown, I. (2021). The collective storytelling organisational framework for social media use. *Telematics and Informatics*, 62, Artigo 101636. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101636>

Dinamize. (2020, 27 de novembro). 9 recursos do Instagram que podem melhorar a experiência do cliente. *Blog Dinamize*. <https://www.dinamize.com.br/blog/recursos-do-instagram/>

Eisenberg, E., Goodall, H. L., Jr., Trethwey, A. (2010). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. Bedford/St. Martins.

Enke, N., & Borchers, N. S. (2019). Social media influencers in strategic communication: A conceptual framework for strategic social media influencer communication. *International Journal of Strategic Communication*, 13(4), 261-277. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1620234>

- Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic communication: An introduction*. Routledge.
- Giddens, A. (1997). *Modernidade e identidade pessoal* (3.^a ed.; M. V. de Almeida, Trad.). Celta Editora. (Trabalho original publicado em 1991)
- 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>
- Harris, T., & Nelson, M. (2007). *Applied organizational communication: Theory and practice in a global environment* (3.^a ed.). Taylor & Francis Group.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kim, B., Hong, S., & Lee, H. (2021). Brand communities on Instagram: Exploring fortune 500 companies' Instagram communication practices. *International Journal of Strategic Communication*, 15(3), 177-192. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2020.1867556>
- Kotler, P., Hermawan, K., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital* (P. E. Duarte, Trad.). Conjuntura Actual Editora; Edições Almedina. (Trabalho original publicado em 2016)
- Martins, M. (2011). *Crise no castelo da cultura: Das estrelas para os ecrãs* (1.^a ed.). Grácio Editor.
- Martins, M. L. (2017). Comunicação da ciência, acesso aberto do conhecimento e repositórios digitais. O futuro das comunidades lusófonas e ibero-americanas de ciências sociais e humanas. In M. L. Martins (Ed.), *A internacionalização das comunidades lusófonas e ibero-americanas de ciências sociais e humanas - O caso das ciências da comunicação* (pp. 19-59). Húmus <https://hdl.handle.net/1822/51039>
- Martins, M. L. (2018). Portuguese-speaking countries and the challenge of a technological circumnavigation. *Comunicação e Sociedade*, 34, 87-101.
[https://doi.org/10.17231/comsoc.34\(2018\).2937](https://doi.org/10.17231/comsoc.34(2018).2937)
- Mesquita, K., Ruão, T., & Andrade, J. G. (2020). Transformações da comunicação organizacional: Novas práticas e desafios nas mídias sociais. In Z. Pinto-Coelho, T. Ruão, & S. Marinho (Eds.), *Dinâmicas comunicativas e transformações sociais. Atas das VII Jornadas Doutorais em Comunicação & Estudos Culturais* (pp. 281-303). CECS. <https://hdl.handle.net/1822/68404>
- Miller, K. (2015). *Organizational communication: Approaches and process*. Cengage Learning.
- Morin, E. (2002). *O método 5: A humanidade da humanidade*. Sulina.
- Musonera, E. (2018). Instagram: A photo sharing application. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 24(4), 1-9.
<https://www.abacademies.org/articles/instagram-a-photo-sharing-application-7773.html>
- Museu Virtual da Lusofonia. (s.d.). *Apresentação*.
<https://www.museuvirtualdalusofonia.com/o-museu/apresentacao/>
- O'Kane, P., Hargie, O., & Tourish, D. (2004). Communication without frontiers: The impact of technology upon organizations. In O. Hargie & D. Tourish (Eds.), *Key issues in organizational communication* (pp. 172-187). Routledge.

Oliveira, T., & Ruão, T. (2022). *Média sociais do Museu Virtual da Lusofonia (Versão V2)* [Data Set]. Repositório de Dados da Universidade do Minho.

<https://doi.org/10.34622/datarepositorium/H0RCIC>

OmnicoAgency. (2022, 22 de fevereiro). *Instagram by the numbers: Stats, demographics & fun facts*. <https://www.omnicoreagency.com/instagram-statistics/>

Pardes, A. (2017, 27 de setembro). Selfie factories: The rise of the made-for-Instagram museum. *Wired*. <https://www.wired.com/story/selfie-factories-instagram-museum/>

Rice, R. E., & Leonardi, P. M. (2014). Information and communication technologies in organizations. In L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 425–448). Sage Publications.

Ruão, T. (2020). A comunicação enquanto estratégica. In J. Félix (Ed.), *Comunicação estratégica e integrada* (pp. 27–39). Rede Integrada Editora.

Ruão, T., Neves, R., & Zilmar, J. (2017). A comunicação organizacional sob a influência tecnológica: Um paradigma que veio para ficar. In T. Ruão, R. Neves, & J. Zilmar (Eds.), *A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: Estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 5–12). CECS. <https://hdl.handle.net/1822/54053>

Sousa, V., Capoano, E., Costa, P. R., & Pimenta, C. (2022). Uma reflexão sobre pós-colonialidade, decolonização e museus virtuais. O caso do Museu Virtual da Lusofonia. *Comunicação, Mídia e Consumo*, 19(54), 80–105. <https://doi.org/10.18568/cmc.v18i54.2528>

Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168–183. <https://doi.org/10.1108/13632540410807637>

van Dijck, J. Poell, T., & De Wall, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.

We Are Social. (2022, 26 de janeiro). Digital 2022: Another year of bumper growth. *Our Insights*. <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/>

Weber, P., & Grauer, Y. (2019). The effectiveness of social media storytelling in strategic innovation communication: Narrative form matters. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 152–166. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1589475>

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>

Este trabalho encontra-se publicado com a [Licença Internacional Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).