

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE LETRAS
INSTITUTO DE HISTÓRIA DE ARTE



**O conceito de marketing cultural aplicado à museologia
contemporânea em Portugal**

VOLUME I

Documento da Tese

Carla Teresa Silvestre Lopes Marecos

MESTRADO EM ARTE, PATRIMÓNIO E TEORIA DO RESTAURO

Lisboa, 2009

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE LETRAS
INSTITUTO DE HISTÓRIA DE ARTE



**O conceito de marketing cultural aplicado à museologia
contemporânea em Portugal**

VOLUME I

Documento da Tese

Carla Teresa Silvestre Lopes Marecos

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Fernando Jorge Artur Grilo

MESTRADO EM ARTE, PATRIMÓNIO E TEORIA DO RESTAURO

Lisboa, 2009

Palavras-chave

Museus, Público, Marketing Cultural, Relações Públicas, Comunicação, Pesquisas de Mercado, Publicidade, Mecenato, Vendas, Gestão de Lojas de Museus, Estratégias, Produtos, Preservação do Património Histórico-Cultural, Conceitos e Diálogos.

Resumo

A presente tese, numa ampla abordagem aos variados conceitos e aplicação do uso de marketing na dimensão da museologia contemporânea portuguesa, tem como objectivo a reflexão e a análise, numa delimitação espaço-temporal que abrangerá o século XX e o século XXI, do marketing prático e o papel que este desempenha no seio dos museus e do público afecto, os conceitos e diálogos das lojas de museus em Portugal, sua disposição arquitectónica, estrutura organizativa, assim como a forma como influem determinadas particularidades estéticas, estruturais e organizativas, na atracção e cativação do público.

O percurso de investigação prende-se com a actual necessidade de reflexão incisiva sobre a recente explosão museológica, que veio alterar na maioria dos casos a postura adoptada por grande parte dos museus em relação ao tema em análise.

Keywords

Museums, the Public, Cultural Marketing, Public Relations, Communication, Market Research, Advertising, Sponsorship, Sales, Museum Shops Management, Strategies, Products, Historical and Cultural Heritage Preservation, Concepts and Dialogue.

Abstract

This thesis embodies the broad approach to the various concepts and means with regards to the use of marketing in contemporary Portuguese museums, reflecting on objective, analysis and the special boundaries which are reflected in the 20th and 21st centuries, it also looks at the marketing practice and its role within the museums and capturing the public's imagination, the concepts of museum shops in Portugal, their architectural layout, organizational structure as well as how certain aspects influence the aesthetic, structural and organizational aspects in attracting and captivating the public.

The research shows the current need for incisive reflection on the recent “explosion” of museums in Portugal which has changed the view adopted by the majority of the museums entailed in this thesis.

ÍNDICE – VOLUME I

Documento da Tese

Introdução	15
Bibliografia	23
Capítulo I - O conceito de marketing cultural aplicado à museologia contemporânea portuguesa	26
I.1 O conceito de Marketing Cultural	28
I.2 Relações Públicas no âmbito do Marketing Cultural	29
I.3 A Comunicação «versus» Marketing Cultural	31
I.4 Pesquisas de Mercado no contexto da Museologia Portuguesa	34
I.5 A Publicidade como elemento propiciador de receita financeira	37
I.6 Mecenato	41
Bibliografia	44
Capítulo II - O marketing prático: Museus e público	48
II.1 O marketing prático: Estratégias de Comunicação nos museus	50
II.2 Internet	55
II.3 Exposições	59
II.4 Ao encontro de públicos especiais: Pessoas com deficiência	61
Bibliografia	67
Capítulo III - As lojas de museus em Portugal – Conceitos e diálogos	75
III.1 As lojas de museus em Portugal	77
III.2 Disposição arquitectónica das Lojas de Museus como factor de Comunicação	80
III.3 Estrutura organizativa	85
III.4 A venda como objectivo da comunicação	89

III.5	Produtos	90
	Bibliografia	94
Capítulo IV - Loja típica de museu: Museu Monográfico de Conimbriga		99
IV.1	Museu Monográfico de Conimbriga: Loja/Serviços	101
	Bibliografia	109
Capítulo V - Loja atípica: Loja de Museus do Palácio Foz		111
V.1	Loja de Museus de múltiplos diálogos	113
	Bibliografia	119
Considerações Finais		121
	Bibliografia	133
Bibliografia Geral		138

AGRADECIMENTOS

Ao longo da vida, nada do que realizamos se deve exclusivamente a esforço único. No fim de cada realização humana, existe sempre muito a quem agradecer.

Toda a investigação subjacente ao presente tema, não teria sido possível sem um conjunto de incentivos apoios e troca profícua de ideias, que cumpre reconhecer e agradecer.

Naturalmente que não poderíamos deixar de começar por agradecer ao Professor Doutor Fernando Grilo, nosso orientador de Mestrado, pela sua disponibilidade, pelo seu saber e pela sua visão inovadora da área da museologia, concedendo-nos o privilégio de aceitar ser nosso orientador, na medida em que o seu vastíssimo saber como especialista nesta área, nunca poderia ser substituído. O nosso mais sentido agradecimento, por nunca ter permitido que desistíssemos ou que nos afastássemos do caminho da investigação, proporcionando-nos os meios e as condições possíveis para que levássemos a bom porto a presente investigação. A ele, devo também grande parte da paixão e do interesse pelos temas relacionados com a arte do renascimento determinados pelo entusiasmo e abordagem demonstrados nas cadeiras que lecciona, que nos incutiram um extremo apreço pelos métodos de trabalho ancorados em profunda pesquisa e nos quais agora me revejo.

Ao Professor Doutor Vítor Serrão, a minha total gratidão e verdadeiro reconhecimento pela transmissão dos mais diversos saberes, e troca profícua de ideias. O seu elevado saber e profissionalismo a par das excelentes qualidades como ser humano, têm estimulado e conduzido os mais cépticos e indecisos a abraçar a História de Arte e os temas que com ela se relacionam, com grande sentido de querença e responsabilidade. Pela sua amizade e pela importância que a sua pessoa desempenhou na nossa formação Académica, um muito, muito obrigado.

Às Professoras Doutoradas Maria João Baptista Neto e Clara Moura Soares, uma palavra de grande apreço e estima, pelo imprescindível contributo de saberes multidisciplinares que ao longo dos anos, nos presentearam, no âmbito da História da Arte Contemporânea Geral e Portuguesa, Gestão Integrada do Património e Salvaguarda, Conservação e Restauro.

Aos Professores Doutores João Medina e Amílcar Guerra pela amizade e apoio constante, revelando-se em algumas horas pedras basilares de equilíbrio que contribuíram em muito para chegarmos até aqui.

Ao Professor Doutor Carlos Margaça Veiga com saudade, pelas aulas ponderadas, equilibradas de grande humanidade e carinho, qualidades demonstradas ao longo da sua vida Académica e em especial no último ano em que leccionou.

Da amizade e coincidência de interesses e gostos que partilho com o Professor Doutor Pedro Gomes Barbosa, advém o meu agradecimento, pelo incentivo e a paciência com que nos soube esclarecer e motivar.

Ao Professor Doutor Luís Urbano Afonso, pelo olhar crítico e atento que nos permitiu evoluir e melhorar.

Ao Professor sénior Andrew Howard, da *Cambridge School*, pelo precioso acompanhamento na discussão e tradução de elementos essenciais para a presente tese.

Noutro plano ainda, queríamos deixar expresso um profundo reconhecimento e agradecimento ao Dr. Manuel Bairrão Oleiro, pela forma com que directa ou indirectamente apoiou a nossa investigação, pelo incentivo e carinho com que sempre nos pautou, durante o exercício da sua função como Director Geral do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, apoiando-nos na procura e no desenvolvimento das nossas capacidades profissionais.

À minha família, pela forma compreensiva com que suportou, as longas ausências e constante indisponibilidade, na pessoa da minha irmã Carina e do meu irmão Humberto, que fizeram tudo o que estava ao seu alcance para facilitar e disponibilizar recursos tecnológicos que contribuíram na elaboração do presente trabalho. Aos meus cunhados pela compreensão face às constantes vacuidades de associação. Aos meus pais pelo incondicional carinho, incentivo e apoio.

Em especial, ao meu marido, João, que em inúmeros dias e noites, se ocupou de forma irrepreensível da nossa filha Maria, que nos presenteou com o seu nascimento a meio do presente trabalho de investigação, possibilitando a concentração e diligencia necessárias para levar a cabo tamanho projecto de investigação.

Nas vezes em que nos sentimos tentados a desistir, foi devido ao seu constante incentivo e apoio que prosseguimos em frente. Acompanhou-nos sempre em todas as fases, ouvindo-nos e apoiando-nos em cada dúvida ou hesitação. É justo por isso afirmar que o trabalho que ora se apresenta é também resultado da sua grande abnegação, apoio e amor. Companheiro de uma década e meia de vida, esteve sempre presente, nas conquistas e nos problemas, por tudo isso, e pela linda filha que com a ajuda de Deus nos concedeu, um muito, muito obrigada por simplesmente existir.

Ao João
À nossa filha Maria

PLANO DE TRABALHO

Introdução

Capítulo I - O conceito de marketing cultural aplicado à museologia contemporânea portuguesa

A divulgação do património cultural móvel constitui, desde sempre um veículo para um melhor conhecimento dos museus e dos acervos museológicos por parte dos diversos públicos.

A museologia portuguesa desenvolve actualmente um conjunto de conceitos e significados que contribuem para a abertura dos próprios museus à sociedade que os rodeia, permitindo-lhes o desenvolvimento de um modelo dialógico e garantindo-lhes a expressão a diferentes vozes e formas multiculturais.

O conceito de marketing cultural surge espontaneamente associado à actual modernidade que as instituições museológicas pretendem alcançar a par do processo de adaptação à sociedade socio-económica em constante mudança.

Reflectir sobre estes aspectos numa área em que muito há ainda a fazer, significa assegurar informação actualizada sobre os museus portugueses e o património cultural móvel, possibilitando um investimento adequado em estratégias de salvaguarda e preservação dos nossos bens culturais, face às condicionantes económicas existentes, que fazem com que tenham sido repensadas novas formas de olhar a comunicação e a gestão dos museus.

Capítulo II - O marketing prático: Museus e público

É lugar comum afirmar que a comunicação é uma actividade humana que se torna fácil reconhecer quando ocorre, mas muito difícil de definir satisfatoriamente. No âmbito do segundo capítulo, analisaremos a forma como os museus portugueses utilizam o marketing prático como veículo de comunicação entre museus e público.

Capítulo III - As lojas de museus em Portugal – Conceitos e diálogos

As lojas de museus em Portugal à semelhança de outros países surgem como locais de divulgação, proporcionando um outro olhar sobre as colecções e um melhor conhecimento dos museus e dos acervos museológicos.

Apresentando-se como complementos de informação, possibilitam a descompressão de públicos, propondo réplicas e conjuntos diversificados de produtos inspirados em diversas colecções museológicas.

A criação dos produtos que apresentam é resultado de parcerias com empresas e artistas que promovem a fruição dos museus através dos produtos que elaboram. É fundamental portanto, uma reflexão sobre como a sua disposição arquitectónica, estrutura organizativa e os produtos que apresentam, influenciam a atracção de públicos, estabelecendo pontes que fomentam a recordação constante sobre a memória do nosso património.

Capítulo IV - Loja típica de museu: Museu Monográfico de Conimbriga

Constituindo-se um serviço público dependente do Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público do Ministério da Cultura, o Museu Monográfico de Conimbriga tutela as Ruínas de uma cidade romana (abertas desde 1930), dedicando-se exclusivamente ao sítio arqueológico em que está inserido.

Nas suas instalações podemos encontrar uma loja que comercializa produtos relacionados com o acervo museológico que detêm, pela qual passam diariamente dezenas de visitantes.

Detentor de colecções diversificadas que ilustram a evolução histórica do local e conhecido pelo seu enquadramento paisagístico e sobretudo pela quantidade e qualidade dos mosaicos que conserva, o Museu Monográfico de Conimbriga atrai um vasto e diversificado público. O Museu regista em média anual 60.000 a 70.000 mil alunos de escolas primárias e secundárias, entre um total de 150.000 a 200.000 mil visitantes estrangeiros e nacionais¹.

Razão pela qual se constitui um excelente alvo de investigação e análise, no âmbito do tema da presente investigação.

¹ Dados obtidos através do endereço electrónico <http://www.conimbriga.pt/index.html>.

Capítulo V - Loja atípica: Loja de Museus do Palácio Foz

A loja de museus do Palácio Foz possuidora de características únicas no universo do Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público, distingue-se das demais lojas de museus por não estar intimamente relacionada com determinado museu em particular, mas por servir como veículo de difusão de informação museológica e venda ao cliente de réplicas de peças museológicas de diversos acervos museológicos, procurando estimular a curiosidade dos clientes em observar o original no contexto museológico a que pertence.

A relevância da loja em análise é revelada pela afluência de clientes que atrai, considerando-se assim pertinente perceber qual a sua preponderância no induzimento de público para os museus que representa.

Conclusão

Bibliografia

Índice

Anexos

Anexo Documental

Anexo Fotográfico

ABREVIATURAS/SIGLAS

- AAM** – American Association of Museums
- APOM** – Associação Portuguesa de Museologia
- DCOM** – Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus – IMC, IP
- DCR** – Departamento de Conservação e Restauro – IMC, IP
- DDD** – Divisão de Documentação e Divulgação – IMC, IP
- DDF** – Divisão de Documentação Fotográfica – IMC, IP
- DG** – Diário do Governo
- DG/AJ** – Departamento de Gestão/Apoio Jurídico – IMC, IP
- DG/GLM** – Departamento de Gestão/Gestão de Lojas dos Museus – IMC, IP
- DG /IMC** – Departamento de Gestão – IMC, IP
- DG/PC** – Departamento de Gestão/Planeamento e Controlo – IMC, IP
- DG/RFP** – Departamento de Gestão/Recursos Financeiros e Patrimoniais – IMC, IP
- DG/RHE** – Departamento de Gestão/Recursos Humanos e Expediente – IMC, IP
- DG/SI** – Departamento de Gestão/Sistemas de Informação – IMC, IP
- DIR** – Direcção - IMC, IP
- DL** – Decreto-Lei
- DM** – Departamento de Museus – IMC, IP
- DMG** – Divisão de Museografia – IMC, IP
- DP** - Departamento de Gestão - IMC, IP
- DPI** – Departamento de Património Imaterial – IMC, IP
- DPM** – Departamento de Património Móvel – IMC, IP
- DR** – Diário da República
- ECCO** – Confederação Europeia das Associações de Conservadores e Restauradores
- FCG** – Fundação Calouste Gulbenkian
- GLM** – Gestão de Lojas de Museus – IMC, IP
- ICOM** – Conselho Internacional de Museus
- ICCROM** – Centro Internacional para o Estudo da Preservação e Restauro do Património Cultural
- IEFP** – Instituto de Emprego e Formação Profissional
- IMC, IP** – Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público
- IPM** – Instituto Português de Museus

IGESPAR – Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, IP

IPPAR – Instituto Português do Património Arquitectónico

LCRJF – Laboratório de Conservação e Restauro José de Figueiredo – IMC, IP

MC – Ministério da Cultura

MMNC – Museu Monográfico de Conimbriga

POC – Plano Operacional da Cultura

UE – União Europeia

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação Ciência e Cultura

WMF – World Monuments Foundation

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

Contrariando as previsões do início do século XX, que anunciavam o carácter obsoleto das instituições museológicas, os museus conheceram ao longo das últimas décadas, uma expansão sem precedentes. A primitiva função atribuída ao museu de guardar e mostrar objectos e documentos de significado histórico, expande-se actualmente a várias áreas do saber, acompanhando o processo de transformação das sociedades mediante adaptações que estão muito distantes de ser homogéneas e de caminhar na mesma direcção.

Actualmente instituições museológicas colocam ao dispor de públicos ávidos de novas formas e apresentações do saber, um vasto leque de informação sobre legados de gerações presentes e anteriores, utilizando para o efeito tecnologias recentes em acções de cativação de públicos. Técnicas de divulgação e promoção outrora somente utilizadas em empresas comerciais de índole privada, são actualmente utilizadas por museus que no esforço de conquistar diversos núcleos de públicos, têm mergulhado cada vez mais profundamente numa lógica de mercado cultural, segundo a qual, os museus parecem transformar-se numa espécie de “empresas culturais”, adaptando as suas práticas de gestão, bens e serviços a um novo cenário que se lhes apresenta, onde o visitante passivo parece ser substituído pelo “consumidor ou cliente activo”².

Como resposta às exigências de públicos actualmente habituados à qualidade de serviços, as ofertas comerciais no contexto museológico têm vindo a generalizar-se, tornando a rentabilização do espaço do museu numa realidade onde as lojas, cafetarias, restaurantes, e espaços de aluguer, têm sido encarados como factores pertinentes na atracção de público ao museu e consequentemente como fonte de receita tão necessária no contexto museológico.

Do museu regional e tradicional ao museu virtual, que apresenta as últimas tecnologias multimédia na disposição e apresentação das colecções que expõe, a par do museu que disponibiliza os mais modernos bens e serviços na área do consumo e do lazer, é necessário porém reflectir sobre o papel das novas técnicas de divulgação e promoção destes espaços museológicos, suas colecções, e seu conseqüente impacto no meio em que se inserem.

Partindo do pressuposto de que a sociedade global continuará uma sociedade tendencialmente de consumo imediato, consideramos pertinente reflectir igualmente sobre como será possível o museu permanecer como instituição, de cariz cultural e com objectivos de preservação do património e memória colectiva, perante tamanha demanda consumista,

² HOOPER-GREENHILL, Eilean., *Museums and the shaping of Knowledge*, London/New York: Routledge, 1992.

numa sociedade onde tudo possui um valor de mercado? Terá o museu a necessária flexibilidade e capacidade para responder de forma eficaz às constantes mudanças de consumo da sociedade em que se insere? Como se define e funciona actualmente um museu na lógica do mercado cultural contemporâneo português? Será que o conceito de marketing aplicado à museologia contemporânea portuguesa sofre igualmente uma transmutação de novas concepções e estratégias, resultando também numa adaptação de práticas e conceitos? São questões que analisaremos no decorrer da presente tese.

Em anos recentes correspondendo às crescentes exigências do mercado na área cultural ficou claro a necessidade de os museus recorrerem a recursos técnicos mais apelativos e consequentemente mais eficazes para comunicar com o público.

Por conseguinte, o recurso à comunicação através do marketing³ surge de uma forma tendencial e espontânea em virtude da multiplicação do número de museus e instituições de carácter museológico e consequente aumento da oferta cultural.

Segundo Kotler, um dos mais brilhantes e conceituados teóricos do marketing nos Estados Unidos – “marketing é a análise, o planeamento, a implementação e o controle de programas e projectos formulados com o objectivo explícito de propiciar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objectivos operacionais concretos”⁴. Kotler defende a ideia de que as organizações de carácter social, devem também incorporar nos seus quadros profissionais de marketing, alegando que mesmo na área social, o trabalho de uma organização deveria começar e terminar num mesmo ponto focal: o cliente, uma vez que é o grau de satisfação dos clientes com os serviços utilizados e/ou com as novas práticas adoptadas, que determina o nível de eficácia e eficiência da entidade ou organização⁵.

Os museus como entidades ou organizações abertas ao meio social em que se inserem, encaixam nesta designação, no sentido de que também eles procuram a comunicação com o mercado-alvo e com a sociedade em que se encontram inseridos, procurando a satisfação das necessidades daqueles que os visitam.

³ Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA, 1982), «marketing é o desempenho das actividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É o processo de planeamento e execução da criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e/ou serviços, com vista a criar os intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações». *American Marketing Association Journal*, 1982, p. 3.

⁴ KOTLER, P., *Marketing*, São Paulo, Ed. Compacta, 1992, p. 42.

⁵ KOTLER, P., *Marketing para Organizações que não visam lucros*, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2ª edição (revista e aumentada), 1978, pp. 27-28.

Em consequência desta procura, assiste-se actualmente a uma renovação de conceitos museológicos e poderemos talvez até referir, a uma definição alargada do próprio conceito de museu.

Os museus portugueses à semelhança dos museus em outros países incluem presentemente na sua estrutura departamentos ou divisões, que se ocupam de áreas ligadas à divulgação e promoção das instituições museológicas e colecções. Procurando manter e desenvolver o interesse de vários núcleos de público, os museus utilizam actualmente serviços e produtos que preencham as crescentes necessidades do mercado cultural, no qual se encontram inseridos.

Pesquisas de mercado revelam as necessidades de diferentes camadas de público que diariamente visitam as diversas instituições museológicas disponíveis em Portugal. A criação de linhas de produtos associados à identidade do museu que representam, visa também a cativação de públicos e o preenchimento das suas necessidades, possibilitando ainda a diferenciação do museu em relação aos demais.

Perante a inegável alteração do contexto museológico urge assim reflectir sobre as actuais mudanças e consequentes efeitos da aplicação de formas de comunicação que envolvam técnicas de marketing, com o propósito específico de promover e publicitar as instituições museológicas portuguesas.

No âmbito da referida reflexão a tese de mestrado em Arte, Património e Restauro que apresentamos, pretende ser uma abordagem teórica sobre a aplicação e uso de conceitos de marketing na museologia contemporânea portuguesa na sua diversidade cultural temática, na qualidade de gestão e na coordenação de equipas de projecto, divisões, departamentos e infra-estruturas que integram ou se associam com os museus portugueses. Daqui resulta, uma junção de saberes pluridisciplinares que têm por objectivo a concretização do museu como espaço lúdico e meio de aprendizagem, onde a cultura se impõe essencialmente numa fonte de saber e prazer. Esta concepção inovadora da museologia portuguesa, segundo a qual o museu começa a assumir novas perspectivas de acção, oscilando entre a sua concretização como meio pedagógico e centro de lazer e usufruto, encontra actualmente uma ampla ressonância junto do público que compõe uma sociedade cada vez mais activa e dinâmica que tem conduzido os museus a assumir uma postura mais aberta à sociedade que os rodeia, convertendo-os em veículos activos da cultura que promovem.

Cientes da relevância e impacto que tais mudanças acarretam para o contexto museológico procurámos, através do trabalho que ora se apresenta, analisar a aplicação de novos conceitos de projecção de imagem museológica, identificando-os e dispondo-os sob a

forma de um discurso coerente que permita a compreensão da museologia contemporânea portuguesa. Julgamos, portanto, pertinente a reflexão sobre o tema apresentado em virtude da actual ausência de reflexão incisiva sobre a premente necessidade de cada vez mais, os museus se apresentarem como entidades lucrativas ou economicamente auto-suficientes face à explosão museológica a que se tem assistido, conduzindo-os a técnicas de marketing cultural, outrora aplicadas em empresas de carácter privado em áreas maioritariamente fora do âmbito museológico. Em consequência portanto, de uma evolução cada vez mais diversificada do mercado cultural, é possível actualmente observar a necessidade de auto-promoção a que grande parte das instituições museológicas estão sujeitas, a qual em muitos casos tem orientado os públicos outrora apáticos.

Ao longo de épocas tem-se reflectido amplamente sobre os museus numa perspectiva histórica, na forma de expor as colecções, como o museu interage com a sociedade que o rodeia e com as comunidades nas quais se insere, numa perspectiva pedagógica e também em termos de públicos, das suas expectativas e da sua composição social. Porém, poucas têm sido as análises do fenómeno museológico numa perspectiva de cativação e gerência de mercados culturais a par de uma cada vez mais premente necessidade do desenvolvimento de técnicas de marketing cultural que conduzam os museus a uma evolução económica que lhes permita uma maior serenidade face às constantes despesas que os assolam.

Resultado de modificações profundas na política, no seio socio-económico e por inerência, no ambiente cultural, a Humanidade sofreu em pouco tempo a par da democratização, industrialização e transformação de uma nova estrutura social, uma evolução do modo de vida no sentido da massificação e criação de grandes espaços urbanos sem tradição e história, provocando no Homem carência de pontos de referência no tempo e no espaço, que o conduziram ao desejo de apropriar-se da História como uma defesa, face à aceleração do modo de vida que o cerca.

Os museus passaram então a desempenhar um papel mais activo nas comunidades em que se encontravam inseridos, recorrendo à realização de programas diversificados, alterando as suas estruturas físicas, e recorrendo a técnicas de comunicação e divulgação tão variadas quanto possível, tornando-se em centros de cultura que permitissem o estudo e a investigação das colecções que albergavam e saber associado, a par de repouso, convívio e consumo.

Os museus europeus, pioneiros nesta alteração do conceito museológico, e posteriormente museus em diversos países, ainda desenvolvem actualmente actividades culturais paralelas à exposição das obras que os compõem. Visitas guiadas e comentadas, exposições temporárias, conferências, sessões audiovisuais, cursos de formação ou aulas

esporádicas para crianças e adultos, laboratórios para ensino e pesquisa de técnicas científicas e artísticas, são actualmente consideradas como parte integrante do contexto museológico.

Durante os últimos anos, construíram-se e adaptaram-se áreas de suporte às actividades referidas, alargaram-se bibliotecas e constituíram-se salas de estudo. Implementaram-se zonas de lazer com restaurantes, secções com venda de livros, reproduções de documentos, pinturas e peças, a par de outros produtos inspirados em motivos associados ao contexto museológico ou relacionados com a instituição que pretendem representar e divulgar. Consequências? O bom senso e a experiência de alguns anos aconselham a moderação. Se por um lado é indiscutível a carência do público em relação a este tipo de actividades e estruturas, por outro lado, a observação de alguns casos pontuais em museus dos diversos pontos do mundo, indica-nos a necessidade de algum comedimento no uso de estratégias de mercado, na elaboração de programas culturais e uso de avançadas técnicas de divulgação.

Perante tão vasto campo de pesquisa e tendo por objectivo situar o campo de investigação numa delimitação espaço-temporal, que abrangerá o século XX e o século XXI, o presente estudo visa ainda analisar o marketing prático e o papel que este desempenha no seio dos museus e do público afecto, bem como os conceitos e diálogos presentes na concepção das lojas de museus em Portugal, sua disposição arquitectónica, estrutura organizativa e a forma como influem determinadas particularidades estéticas, estruturais e organizativas, na atracção de públicos.

Tendo consciência que ambos os séculos foram plenos de fenómenos que marcaram, do ponto de vista sociológico a Humanidade, podemos talvez admitir que o Homem actual, é resultado da constante aceleração do ritmo de vida e sucessivas e rápidas alterações dos padrões que a direccionam, sendo assim possível perceber a actual preocupação dominante pela corrida contra ao tempo, a par do sentimento de não se deixar ultrapassar pela mudança e pelo progresso, explorando ao máximo as suas ideias e criatividade. Perante este sentimento generalizado, o museu oscila entre a função pedagógica, apresentando-se como instituição que procura ilustrar a evolução da Humanidade através do que o Passado nos legou, e o enquadramento numa sociedade dinâmica de parâmetros bem delineados que opina e estimula à animação de eventos associados a fragmentos de culturas e civilizações protagonizadas pelo Homem no Passado e no Presente.

Em consequência da actual demanda de informação por parte de sociedades que urgem em novas formas de apresentação do saber, os actuais museus procuram revitalizar as suas capacidades dialogantes, actuando como pólos catalizadores da comunidade em que se inserem, constituindo-se como meios de comunicação entre o Passado e o Presente e centros

de investigação e interpretação da Arte, Cultura e Ciência, procurando tornar estes campos do saber, mais próximos do Homem comum. Para o efeito, presentemente os museus procuram adaptar-se às coordenadas de divulgação, consumo e usufruto em que a actual sociedade se move, utilizando novas tecnologias⁶ e técnicas de divulgação de mercado e aplicando-as ao contexto museológico. É através daquilo que interessa e estimula a comunidade em que se insere que o discurso da instituição museológica consegue perpassar a sua mensagem de forma audível.

Poderemos assim, talvez até equacionar até que ponto não serão as actuais estratégias de comunicação utilizadas pelas instituições museológicas, um factor de modernidade da instituição que as utiliza, consoante o grau em que efectivamente adopta as técnicas de comunicação e cativação de públicos que o progresso coloca ao seu dispor?

Do “marketing” à informática, dos meios audiovisuais ao design, da arquitectura de espaços e interiores à formação técnica de pessoal especializado, existe uma ampla gama de elementos que possibilitam tornar mais inteligível e sedutora a mensagem transmitida, permitindo o acesso outrora dirigido a grupos elitistas do ponto de vista cultural, a novos grupos de público, tendencialmente mais vasto e heterogéneo.

Se em séculos anteriores colecções particulares haviam sido exclusivamente destinadas à utilização de uma elite social, universitários, cientistas ou artistas, com o decorrer dos séculos o museu, como serviço público adquire novas funções e competências em resultado das exigências impostas pelos novos utentes.

Consequentemente o percurso de investigação delineado visa analisar o que já foi escrito a respeito deste assunto, procurando perceber-se a sua fundamentação, sem no entanto esquecer que a recente explosão museológica veio alterar na maioria dos casos a postura adoptada por grande parte dos museus em relação ao tema em análise.

Muito haveria a investigar sobre este assunto, mas optou-se por restringir este trabalho de investigação aos parâmetros acima delineados (a premente necessidade dos museus se auto promoverem face à oferta cultural que os rodeia).

Não será objectivo desta dissertação de mestrado analisar profundamente a estrutura organizacional das entidades que em Portugal, tutelam as lojas de museus, nomeadamente outras Divisões ou Departamentos que interferem e as influenciam directa ou indirectamente, que decerto seriam pertinentes no âmbito do assunto apresentado, mas que os limites de extensão impostos, não nos permitirão abranger nesta dissertação.

⁶ COLAREJO, Frederico, “Museus debatem novas tecnologias”, *A Capital*, Lisboa, 17 de Maio de 2005, p. 23.

É no entanto nosso desiderato, apesar das nossas naturais limitações, apresentar no final deste estudo, conclusões que permitam compreender e discorrer sobre o impacto da aplicação do conceito de Marketing Cultural na museologia contemporânea portuguesa.

Apresentamos no fim de cada capítulo a bibliografia que consultámos, a qual julgamos essencial no aprofundamento da compreensão do actual contexto museológico. A bibliografia Geral que apresentamos no final do presente estudo, não dispensa a bibliografia específica, por temas, em cada capítulo, agindo antes como aliciente componente que nos desafia a encetar profundas leituras que estimamos necessárias para a obtenção de elementos julgados pertinentes na compreensão e entendimento do actual contexto museológico português.

Por último, apresentamos em anexos a esta tese, imagens e documentos a que recorreremos, que ilustram o esforço de investigar cabalmente o tema em análise.

BIBLIOGRAFIA - Introdução

AAVV, *Dicionário Editora da Língua Portuguesa 2008*, Porto Editora, Porto, Março de 2008.

AMES, P., *Marketing in Museums: Means or Master of the Mission*, Curator 32, 1989.

BAZIN, Germain, *Le temps des Musées*, Desoer Editions, Liege-Bruxelles, 1967.

BOUGNOUX, D. (ed.), *Sciences de L' Information et de La Communication*, Larousse, 1993.

BRADFORD, H., *A New Framework for Museum Marketing –The Museums Profession: Internal and External Relations*, in Kavanagh, G. (ed.), Leicester, 1991.

BRANCO, Jorge de Freitas, **CASTELO-BRANCO**, Salwa, (org.), *Cultura em Portugal nas últimas décadas*, Ed. Vozes do Povo, Oeiras, Celta, 2001.

COLAREJO, Frederico, “Museus debatem novas tecnologias”, *A Capital*, Lisboa, 17 de Maio de 2005.

CONDE, Idalina, *Cenários de práticas culturais em Portugal (1979-1995)*, Ed. Sociologia, Problemas e Práticas, n.º 23, 1996.

CRESPI, Franco, *Manual de Sociologia da Cultura*, trad. Teresa Antunes, Temas de Sociologia, Editorial Estampa, Lisboa, 1997.

DESVALLÉS, André, *Que futuro para os museus e para o património cultural na aurora do terceiro milénio?* – Conferência proferida no Encontro APOM no Funchal em 2001, publicação na revista APOM n.º 1, Lugar Aberto, tradução João Carlos Brigola, Universidade de Évora.

ECO, Umberto, *A Definição da Arte*, trad. José Mendes Ferreira, Edições 70, Lisboa, 1995.

EISENSTADT, S. N., *A Dinâmica das Civilizações, tradição e modernidade*, Edições COSMOS, Lisboa, 1991.

FRANÇA, José Augusto, *A arte e a sociedade portuguesa no século XX*, 3ª ed., col. “Horizonte histórico”, Livros Horizonte, Lisboa, 1991 (1ª ed. 1972).

GEERTZ, James Clifford, *A Interpretação das Culturas*, Editora L.T.C., São Paulo, 1989.

GILL, Edmund D., *Search for new ideas on museum exhibits*, in *Curator*, vol. X, nº 4, 1967.

HÀLE, John, *Les musées et l'enseignement de l'histoire*, in *Museums*, vol. XXI, nº 1, 1968.

HOOPER-GREENHILL, Eileen., *Museums and the shaping of Knowledge*, London/New York: Routledge, 1992

HORTINHA, Joaquim, *X marketing*, Edições Sílabo, Lisboa, 2002.

International Council of Museums, *Public View: the ICOM Handbook of Museum Public Relations*, ICOM, 1986.

LOPES, C., *História das Ideias da Nova Museologia*, textos de Museologia, Cadernos Minom, n.º 1.

MARQUES, António Oliveira, *História de Portugal*, Palas Editores, Lisboa, 1986.

MATTOSO, José, *História de Portugal*, Círculo de Leitores, Lisboa, 1993

MEDINA, João, *História de Portugal Contemporâneo (Político e Institucional)*, Universidade Aberta, Lisboa, 1994.

MIDDLETON, V., *New Visions for Independent Museums*, Association of Independent Museums, 1990.

MIDDLETON, V., *The Future Demand for Museums 1990-2001 - The Museums Profession: Internal and External Relations*, in Kavanagh, G. (ed.), Leicester, 1991.

MOREIRA, Isabel M. Martins, *Museus e Monumentos era Portugal / 1772 -1974*, col. Temas de Cultura Portuguesa, nº 14, Universidade Aberta, Lisboa, 1989

MYERSCOUGH, J., *The Economic Importance of the Arts*, London, 1998.

RIVIÉRE, Georges Henri (segundo), *La Muséologie*, Cours de Muséologie, Textes et témoignages, Paris, 1989.

SERRÃO, Joaquim Veríssimo, *História de Portugal*, Vols. XIII, XIV, XV, Editora Verbo, Lisboa, 1997 e 2000.

SERRÃO, Joel (dir.), *Dicionário de História de Portugal*, Iniciativas Editores, Lisboa, 1963-1971.

SERRÃO, Joel (dir.), **MARQUES**, A. H. de Oliveira, (dir.), *Nova História de Portugal*, Presença, Lisboa, 1987.

TRINDADE, Maria Beatriz Rocha, *Iniciação à Museologia*, Universidade Aberta, Lisboa, 1993.

VARINE-BOHAN, Hugues de, *The modern museum: requirements and problems of a new approach*, in *Museum*, Paris, 28, (3), 1976.

O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea Portuguesa

CAPÍTULO I

O conceito de marketing cultural aplicado à museologia contemporânea portuguesa

“(...) Museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento e aberto ao público, que adquire, conserva, pesquisa e exhibe para finalidades do estudo, da educação e da apreciação, evidência material dos povos e seu ambiente (...)”

Conselho Internacional de Museus, o ICOM, Assembleia-geral de Copenhaga, em 1972.

I.1 - O conceito de Marketing Cultural

Sendo o âmbito deste trabalho a análise do conceito de marketing aplicado a um conjunto de museus que abrangem temáticas e colecções distintas, considera-se pertinente salientar que face à missão e aos objectivos de que estão encarregues: salvaguardar os bens patrimoniais, funcionam como um todo, enfrentando uma competitividade cada vez mais forte, pressionando-os a assumir posições cada vez mais audazes face ao mercado cultural que os rodeia, como forma de reforçar a sua existência, o seu legado, e, sobretudo, a sua identidade própria e imagem atractiva, sem descurar a função social e pedagógica.

A importância dos museus⁷ na salvaguarda e gestão do património⁸ cultural⁹, a sua necessária articulação com os meios de investigação científica e da educação, a sua diversidade em matéria de dependência administrativa e a sua influência enquanto elementos propiciadores do desenvolvimento local, regional e nacional, tem criado ao longo de anos a premente necessidade, da existência de infra-estruturas, que permitam a difusão da realidade museológica e de tudo o que a compõe, a um público cada vez mais diversificado e sedento de cultura. No âmbito deste contexto e inserindo-se nas prioridades e linhas de intervenção da construção e consolidação da realidade museológica contemporânea, surge o conceito de marketing cultural que visa essencialmente promover estratégias de difusão da arte e dos seus artistas, dos espaços que os acolhem e dos meios em que se inserem.

Pesquisas de mercado têm demonstrado quem são ou quem eventualmente poderão ser os potenciais visitantes de museus, o porquê das suas visitas, como usam os serviços disponíveis e quais são as suas necessidades.

O marketing cultural visando a divulgação da cultura, procura através da combinação de diversos factores, como produtos, preços e a divulgação e promoção de espaços, responder às necessidades do público que visita os referidos espaços, criando inclusive necessidades que possuem por objectivo a atracção e captação de novos núcleos de potenciais visitantes e a

⁷ No singular museu, palavra derivada do termo museu em Latim. Na Grécia foram encontradas várias vezes a referência à palavra mouseion, que possui o mesmo significado do termo museu em Latim – Templo das Musas (das nove musas, que presidem às artes liberais – em Latim, musa e em Grego, moûsa). http://www.priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx

⁸ Palavra derivada do termo patrimoniui em Latim, que possui o significado de herança paterna, propriedade. SILVA, Fernando J. da, *Dicionário da Língua Portuguesa*, Editorial Domingos Barreira, Porto, Maio de 1980, p. 1175.

⁹ Adjectivo relativo a cultura, palavra derivada do termo cultura em Latim, que possui o significado de acto, efeito ou modo de cultivar; desenvolvimento intelectual, saber, estudo. SILVA, Fernando J. da, *Dicionário da Língua Portuguesa*, Editorial Domingos Barreira, Porto, Maio de 1980, p. 458.

constante renovação de oferta, assim como, o preenchimento das necessidades do público que assiduamente já frequenta os espaços museológicos.

Poderemos assim entender o marketing cultural, na linguagem comum, como uma forma de as entidades culturais comunicarem com o mercado. Razão pela qual se encontram intimamente ligados a esta forma de relacionamento, conceitos ou estratégias como: Relações Públicas¹⁰, Comunicação, Pesquisas de Mercado, Publicidade, Mecenato e Vendas, que analisaremos seguidamente.

I.2 – Relações Públicas no âmbito do Marketing Cultural

A expressão «Relações Públicas», frequentemente mencionada nos média, é utilizada no seio museológico, na construção e projecção de determinada imagem institucional museológica, museu ou produto afecto a estes, sendo muitas vezes na gíria popular, confundida com «atendimento ao público». No entanto parece óbvio compreender que de uma maneira geral, reporta-se ao «acto» de atender, a recepção dos vários públicos que um museu diariamente se depara, enquanto que a expressão «Relações Públicas», que actualmente gera ainda algumas incertezas no que concerne à sua definição no seio museológico, traduz-se frequentemente em actividades desenvolvidas por um grupo, ou pessoa singular, que possui por objectivo o estabelecimento e a manutenção das boas relações entre o seio museológico ou algum museu específico e os diferentes tipos de público e sectores da opinião pública.

Na Inglaterra, o Instituto de Relações Públicas define «Relações Públicas» como «o esforço deliberado, planificado e permanente para estabelecer e manter mútua compreensão entre uma organização e o seu público»¹¹, Ora se entendermos o museu como uma organização aberta à comunicação e entendimento concernente ao público que a visita, entenderemos a necessidade e importância do papel desempenhado pelas actividades desenvolvidas no âmbito do conceito do termo «Relações Públicas».

¹⁰ O termo «Relações Públicas», tem a sua origem nos EUA, com Ivy Lee, que em 1903 funda a firma Parker & Lee, na cidade de Nova Iorque, e em 1919 associa-se ao jornalista Thomas Ross e funda a firma Ivy Lee & T. J. Ross Associates. O aparecimento e uso do termo está relacionado com o crescimento económico e com a expansão do comércio e da indústria nos EUA, estando originariamente ligado ao conceito de «opinião pública», surgindo da necessidade de o homem informar determinado público e de o persuadir. É a partir de Ivy Lee que as relações públicas ganham direitos de cidadania como técnica de comunicação, mediante um esforço planeado, contínuo e deliberado, para estabelecer e manter o entendimento mútuo entre uma organização e o seu público.

¹¹ CAETANO, Joaquim, RASQUILHA, Luís, *Gestão da Comunicação*, Quimera Editores, Lda, Lisboa, 3ª Edição: 2007, p.30.

Perante ainda algumas incertezas, na definição, uso e aplicação do termo mencionado, será talvez pertinente salientar que actualmente Gestores de Marketing são unânimes em defender que as Relações Públicas, não significam divulgação destinada directa e exclusivamente a conseguir vendas, embora as actividades de Relações Públicas possam ser muito úteis aos esforços de vendas e publicitação de espaços, colecções e produtos; também não significam propaganda para impor um ponto de vista independente da verdade, e do bem público e não são publicidade gratuita ou política.

Para percebermos melhor a sua importância e aplicação no contexto museológico, poderemos identificar como principais atribuições de um departamento de Relações Públicas as seguintes:

- Estabelecer uma comunicação constante com o público;
- Em colaboração com outros departamentos, procurar redigir as metodologias mais correctas, visando a adequada tomada de decisões por parte da Direcção em relação ao público, espaços, colecções e produtos à venda nas lojas de Museus;
- Motivar financeiros, dirigentes e colaboradores de forma que, cada um individualmente, dê o melhor contributo, no sentido de a entidade museológica ou museu ser capaz de oferecer uma melhor segurança financeira a todos quantos dela dependem, alcançando uma «imagem» social de que necessita para sobreviver.

Perante tais atribuições poderemos facilmente perceber que a museologia contemporânea portuguesa envereda por caminhos que directa ou indirectamente utilizam esta forma de comunicação, encontrando-se presentemente o conceito de relações públicas ainda pouco delimitado no actual contexto museológico.

Embora diversos museus ou instituições museológicas como um todo, como o Instituto dos Museus e da Conservação, IP¹², individualmente os museus que tutela, o museu da Fundação Calouste Gulbenkian¹³, o museu da Fundação de Serralves¹⁴ e o museu da Fundação Oriente¹⁵, entre outros, possuam departamentos, divisões ou equipas de divulgação, que procuram de forma assídua estabelecer uma comunicação constante com o público, utilizando para o efeito o recurso a profissionais com formação nesta área, outros há que ainda descuram esta forma de comunicação, deixando ao acaso, ou fazendo uso pontual de elementos das suas equipas, apenas quando confrontados com situações que o exijam. A título de exemplo

¹² Consultar organigrama em <http://www.ipmuseus.pt>.

¹³ Idem em <http://www.gulbenkian.pt>.

¹⁴ Idem, Ibidem em <http://www.serralves.pt>.

¹⁵ Idem, Ibidem em <http://www.museudoorient.pt>.

poderemos citar alguns museus de pequenas dimensões, com débeis estruturas administrativas, que quer pela pouca projecção que obtêm, quer pelas características inerentes ao locais em que se inserem, não consideram justificável incluir nas suas equipas, elementos com formação na área das relações públicas, deixando muitas vezes para os órgãos directivos o desempenho deste papel, designadamente o Museu da Terra de Miranda, em Miranda do Douro e o Museu Etnográfico e Arqueológico Dr. Joaquim Manso, na Nazaré.

Se por um lado poder-se-á considerar justificável face aos fracos recursos económicos que a maioria dos museus de pequeno porte possui, por outro lado poderemos questionar até que ponto a ausência ou o escasso uso desta forma de comunicação nesta matéria, não contribuirá para a pouca projecção que estes museus sofrem, votando-os à mercê de apenas uns quantos visitantes?

Ponderar sobre questões como a referida conduz-nos a outro conceito intimamente ligado ao marketing cultural e conseqüentemente às relações públicas: O conceito de comunicação, que abordaremos seguidamente.

I.3 – A Comunicação «versus» Marketing Cultural

O conhecimento difunde-se através da cultura, capacitando cada indivíduo dos meios indispensáveis à sua adaptação num mundo em constante mudança. Poderemos dizer que é a aquisição dos códigos culturais, que assumem a forma de valores, símbolos, técnicas e formas de estar, que permitem a vida em grupo e torna possível a comunicação, que está em constante dialéctica com a cultura. Desta forma poderemos afirmar que o homem é um ser social apto a viver em sociedade, logo a comunicação humana é pôr ideias em comum ou passar ideias do indivíduo ao colectivo, ou o inverso, tornando comum uma ideia ou atitude. Assim no âmbito do contexto museológico, será talvez pertinente questionar: Quem comunica? A que interlocutores? Como? O quê? E com que resultado? Ao analisarmos a questão: «Quem comunica?», poderemos facilmente chegar à conclusão que museus e público emitem mensagens que precisam ser ouvidas por ambas as partes. Podendo assim dizer-se que ambos podem identificar-se em ocasiões diversas como emissores e receptores. Este processo responde também às questões seguintes: «A quem?» e «Como?». Ao analisarmos a museologia contemporânea portuguesa é possível verificar que muitos são os meios utilizados

nesta comunicação, nomeadamente Internet¹⁶, *outdoors*, publicidade nos média, relações humanas, catálogos, *flyers*, folhetos e cartazes, entre outros¹⁷.

A título de exemplo poderemos referir os placares no interior de carruagens e estações pertencentes ao Metropolitano de Lisboa, (em suporte vídeo e fonte escrita), como recente meio de comunicação «versus» marketing cultural, entre alguns museus portugueses e os milhares de passageiros desta forma de transporte. A exposição “Artistas Portugueses lá fora”, em exibição no Museu da Electricidade, durante o período compreendido entre 16 de Janeiro e 15 de Março de 2009, constitui uns dos muitos exemplos do que acabámos de referir.

No que se refere à Internet, foi ainda possível verificar que esta constitui um veículo importantíssimo na informação e comunicação de entidades como o Instituto dos Museus e da Conservação, IP¹⁸, o museu da Fundação Calouste Gulbenkian¹⁹, o museu da Fundação de Serralves²⁰ e museus que não são tutelados pelo IMC, IP, mas que desempenham um papel relevante na actual museologia contemporânea portuguesa, como por exemplo o recente Museu da Fundação do Oriente²¹.

Notas de Imprensa, balanço de visitantes, convites para eventos e exposições, difusão de cursos e oficinas de *workshops*, concertos e ciclos de música, lançamento de produtos para

¹⁶ Anexo Documental I – Veículos de marketing na museologia contemporânea portuguesa: Em suporte de correio electrónico, pp. 6-104;

Anexo Documental II – Notas de Imprensa – Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 105-108;

¹⁷ Anexo Documental III – *Flyers*, cartaz e convite alusivos à Exposição “Arte e Cultura do Império Russo, de Pedro o Grande, a Nicolau II”, Palácio Nacional da Ajuda em Lisboa, pp. 109-111;

Anexo Documental IV – Folhetos publicitários de Museus portugueses, pp. 112-113;

Anexo Documental V – Catálogo de produtos/publicações das lojas dos Museus tutelados pelo Instituto Português dos Museus e da Conservação, pp. 114-115;

Anexo Documental VI – Folhetos do Instituto Português de Museus Alusivos ao evento desportivo – Euro 2004, pp. 116-117;

Anexo Documental VII – *Flyer* alusivo à Exposição “A consistência dos sonhos”, de José Saramago, Palácio Nacional da Ajuda em Lisboa, pp. 118-119;

Anexo Documental XII – Comunicação nos Museus com Públicos com Necessidades Especiais, pp. 149-150;

Anexo Documental I – Veículos de marketing na museologia contemporânea portuguesa: Em suporte de correio electrónico, pp. 6-104;

Anexo Documental XIII – Estratégias de comunicação nos museus: Meios publicitários em suporte de papel, pp. 151-155;

Anexo Fotográfico IV – Loja de Museus – Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 170-172, 175-177;

Anexo Fotográfico V – Material de embalagem/Produtos, Loja de Museus – Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 178-180;

Anexo Fotográfico VI – Certificados de Réplica – Loja de Museus - Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 181-183;

Anexo Fotográfico VII – Loja/Produtos do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 184-185;

Anexo Fotográfico VIII – Mecenato/Acordos – Loja de Museus – Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 186-187.

¹⁸ <http://www.ipmuseus.pt>.

¹⁹ <http://www.museu.gulbenkian.pt>.

²⁰ <http://www.serralves.pt>.

²¹ <http://www.museudoorient.pt>.

venda nas lojas de museus, declamação de poemas e informação diversa relacionada com a museologia, são disponibilizados através de *E-mails* e *sites* das referidas entidades²², promovendo e atraindo visitantes às entidades a que se referem.

Por outro lado, estatísticas e sondagens veiculam a eventual adesão do público às iniciativas acima mencionadas, possibilitando às entidades que as promovem a informação das necessidades do público a que se destinam. Alguma desta informação é algumas vezes também traduzida em forma de reclamação através do livro de reclamações obrigatoriamente disponível nos referidos espaços, dando a conhecer as fragilidades dos eventos ou serviços e servindo como um meio de melhorar a comunicação entre museus e público em situações idênticas posteriores.

Assim, o processo de comunicação entre museus e público abre caminho para se perceber quais as necessidades e oferta de cada um. Afectos a estes encontram-se ainda fontes não controladas por ambos, mas que directa, ou indirectamente, podem controlar ou influenciar o contexto museológico. São estes: A concorrência (na recente «explosão» de oferta cultural em Portugal, poderemos identificar como concorrência toda e qualquer oferta cultural que canalize o público de forma fiel para a sua oferta em detrimento das restantes), os líderes de opinião (que aconselham ou emitem pareceres sobre determinada actividade, espaço ou bem cultural) e os média (que através de reportagens, artigos, comentários, programas e publicidade, entre outros, têm a capacidade de influenciar a opinião pública e consequentemente o público que frequenta ou se predispõe a frequentar os museus). No entanto como fontes controláveis pelo museu poderemos mencionar também os média (quando programas ou publicidade, promovem determinado museu, seus espaços de exposições temporárias, as colecções, eventos e produtos - nomeadamente venda de réplicas ou venda de inspirações de peças existentes no museu - que são divulgados por interesse directo do museu ou entidade museológica), os produtos e a oferta veiculada por este. Em relação às questões: «O quê?» e «Com que resultado?», poderemos mencionar como mensagem por parte dos museus e/ou entidades museológicas toda a informação concernente ou relacionada a estes, nomeadamente actividades, exposições, colecções, bens, produtos, serviços e ofertas culturais entre outros, visando como resultados a informação e consequente atracção do público a que se destina, conforme já referido anteriormente. Como mensagem por parte deste, poderemos mencionar a reacção à informação disponível por parte do museu

²² Anexo Documental I – Veículos de marketing na museologia contemporânea portuguesa: Em suporte de correio electrónico, pp. 6-104.

Anexo Documental II – Notas de Imprensa – Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 105-108.

ou entidade museológica, sua procura e necessidades, muitas vezes evidenciadas em solicitações directas nos museus que visitam ou através de dados fornecidos em questionários que visam a identificação destas mesmas necessidades. Como resultado, poderemos mencionar o eventual preenchimento das necessidades detectadas e consequente aproximação entre museus e público.

No que concerne à comunicação entre museus e público, poderemos ainda referir que os museus ao desenvolverem e fornecerem os produtos ou serviços que preenchem as necessidades e interesses de mercado, precisam certificar-se de que os produtos e serviços que colocam à disposição, possuam a relação qualidade/preço que deverá gerar a demanda do público. Sempre que possível e em caso de construção de raiz do espaço físico de determinado museu, deverá este ou o organismo competente, procurar ter ainda em conta a localização do respectivo museu a construir (analisando a sua posição física e os arquitectos envolvidos na sua construção ou requalificação). Como exemplo actual poderemos citar o Museu Nacional dos Coches que atravessa um processo de análise e designação de um novo espaço físico.

Visando o preenchimento das necessidades dos potenciais visitantes, o marketing cultural possui ainda ao seu dispor informação relativa às já mencionadas pesquisas de mercado, que influenciam muitas vezes determinadas decisões no que concerne aos aspectos acima citados.

I.4 – Pesquisas de Mercado no Contexto da Museologia Portuguesa

As actividades de pesquisa associadas ao marketing, no contexto museológico, tiveram o seu início nos anos 20 do século XX.

Com o decorrer das décadas, a investigação das motivações e atitudes do público-alvo tornou-se fundamental para a definição dos próprios objectivos do marketing cultural no âmbito da museologia contemporânea portuguesa.

- Quem são ou quem eventualmente poderão ser os potenciais visitantes de Museus?
- O porquê das suas visitas?
- Como usam os serviços disponíveis?

- Quais são as suas necessidades?

Constituem algumas das questões que frequentemente são abordadas por departamentos ou Divisões de Relações Públicas/Comunicação/Divulgação e Marketing de entidades como a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação de Serralves em relação aos visitantes e potenciais visitantes dos museus de que são detentoras, tendo por alvo a satisfação adequada das necessidades daqueles a que se destinam.

Infelizmente entidades como o Instituto dos Museus e da Conservação, IP, não possuem recursos humanos e disponibilidade financeira que permita este tipo de pesquisa. Segundo o Director Geral deste instituto, Dr. Manuel Bairrão Oleiro “(...) essa é uma grande falha que ainda não conseguimos ultrapassar. Nós precisamos ter um estudo de públicos para saber quem vai e quem não vai aos museus e porque é que não vai a esses museus. Não temos esse estudo de públicos, temos algumas ideias trocadas entre os observatórios e as entidades culturais mas que, por razões orçamentais, não conseguimos desenvolver.”²³

E de facto, o Observatório das Actividades Culturais em articulação com o Instituto Nacional de Estatística visando a uniformização dos instrumentos de pesquisa adoptados para a referenciação e caracterização do universo museológico nacional, tem procedido à análise quantitativa e qualitativa dos museus portugueses e à análise das alterações do universo museológico, utilizando para o efeito inquéritos²⁴ que permitem apresentar ao seio museológico, aos poderes políticos e sociedade em geral, um balanço bastante completo da situação dos museus portugueses e do contexto em que se inserem à data.

Através de inquéritos, segundo os quais se estuda sobre o panorama museológico nacional, o Observatório das Actividades Culturais (OAC), analisa ainda a caracterização geral das entidades museológicas nacionais segundo as variáveis independentes, nomeadamente a sua tutela, tipo, localização, condições de criação e abertura, instalações, recursos humanos, financeiros, informáticos, acervos, actividades orientadas para os visitantes e a tipologia dos visitantes.

Sem o conhecimento obtido através de pesquisas de mercado como a que acabámos de referir, entre outras de ordem mais específica realizadas pelas próprias entidades museológicas, toda a publicidade que o museu ou entidade museológica vise executar, corre o risco de passar ao lado do público e de se revelar uma total perda de tempo e dinheiro. É

²³ CURVELO, Rita, *Marketing das Artes em directo*, Quimera Editores, Lisboa 2009, p. 113.

²⁴ IPM / OAC, *Inquérito aos Museus em Portugal*, Ministério da Cultura – Instituto Português de Museus e Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 1.ª Edição, 2000; SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*, OAC e IPM / RPM, Lisboa, 2005.

portanto fundamental, a investigação dos indicadores globais da evolução do panorama museológico nacional e das atitudes e motivações do público-alvo, quando se trata de publicitar eventos ou exposições, lançar novos produtos ou publicitar museus e colecções.

As actividades de pesquisa, servem também para avaliar *a posteriori* as reacções do público às campanhas e, por conseguinte, para se saber em que medida cumpriram os objectivos previamente assignados.

Actualmente museus e entidades museológicas portuguesas, fazem uso deste recurso veiculando muitas vezes os resultados para a imprensa, como forma de comunicação e consequente publicitação do museu, evento ou exposição.

A recente exposição “Arte e Cultura do Império Russo, de Pedro, o Grande, a Nicolau II”, no Palácio Nacional da Ajuda em Lisboa, constitui um exemplo do que acabámos de referir.

Notas de Imprensa²⁵ foram emitidas para a comunicação social e circularam através da Internet, dando a conhecer o número de visitantes que afluíram à referida exposição. Fomentando a curiosidade daqueles que ainda não o haviam feito e despertando o desejo de conhecimento da colecção exposta, procurou-se ainda através destas notas de Imprensa estimular a visita à loja que estrategicamente se encontrava na saída obrigatória no final da exposição e o acesso a quiosques multimédia com o vasto espólio do museu Hermitage em S. Petersburgo, no intuito de estabelecer pontes entres culturas.

Triste memória de um projecto considerado estratégico, segundo o qual Lisboa ia acolher o primeiro centro Hermitage da Península Ibérica. Tudo começou em 2006, com notícias que pareciam glosas épicas ao mote dado pelo comunicado do Ministério da Cultura, anunciando que Lisboa ia ser o “pólo ibérico do Hermitage”. Entretanto os museus nacionais atravessavam grandes dificuldades económicas. A comunicação social no entanto, apresentava o protocolo do Hermitage como imprescindível. Em 2007, fez-se a primeira (e também a única!) das três exposições agendadas para Portugal e que precederiam a inauguração do dito pólo ibérico do Hermitage. Como estratégias de marketing, distribuíram-se *flyers*, convites, afixarem-se cartazes²⁶ e o evento foi publicitado em vários órgãos da comunicação social. Em 2008, Mikhail Piotrovsky, director do Museu Hermitage, colocou um ponto final neste audaz

²⁵ Anexo Documental II – Notas de Imprensa – Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 105-106.

²⁶ Anexo Documental III – *Flyers*, cartaz e convite alusivos à Exposição “Arte e Cultura do Império Russo, de Pedro, o Grande, a Nicolau II”, no Palácio Nacional da Ajuda em Lisboa, pp. 109-111.

projecto museológico ao declarar: “Percebemos que Portugal não tem dinheiro para este tipo de exposição”²⁷.

O projecto para a referida exposição custou ao Ministério da Cultura, cerca de um milhão e meio de euros.

O que terá conduzido, em primeiro lugar, a esta opção e depois ao seu encerramento?

Se por um lado cada vez mais, museus e entidades museológicas portuguesas hesitam em investir grandes somas económicas em pesquisas de mercado, por outro lado é cada vez maior o risco de investir muito dinheiro numa campanha eventualmente falhada; por isso, não valerá a pena investir um pouco em pesquisa para reduzir significativamente o risco de cometer erros?

Não deixa, porém de ser verdade que os resultados de vários tipos de pesquisas encerram grandes riscos, dado que um estudo mal conduzido pode matar à nascença uma campanha brilhante, no entanto embora actualmente no contexto museológico português se reconheçam múltiplas deficiências nos métodos de pesquisa actualmente utilizados, existe um empenho de aperfeiçoamento, de forma a esperar no futuro um crescente recurso a este meio de comunicação.

As técnicas de pesquisa mais recentes revelaram que a comunicação assídua com o público através de recursos como a publicidade, produzem efeitos, a curto e a longo prazo, nas entradas nos museus e nas vendas de produtos nas respectivas lojas. Como estão os museus portugueses actualmente a fazer uso deste recurso? Vejamos.

I.5 – A Publicidade como elemento propiciador de receita financeira

Após a 2ª Guerra Mundial, as modernas técnicas de marketing e publicidade inventadas na América difundiram-se rapidamente por todo o mundo. A publicidade invadiu literalmente o espaço público. Em Portugal, o desenvolvimento da publicidade assumiu um papel de relevo desde os anos 50, atingindo uma grande expansão a partir da adesão do país à União Europeia, em 1986.

Desde então a publicidade como técnica de comunicação de massas, destinada a um público específico, passou a ser utilizada no contexto museológico como forma de cativação de várias camadas de público. Visando alcançar as expectativas culturais do potencial público,

²⁷ Jornal *O Público*, edição de 2 de Dezembro de 2008, p. 35.

a publicidade no seio museológico, procura dar a conhecer e valorizar produtos, eventos, serviços ou instituições museológicas, conciliando informação com promoção, contribuindo para o consumo, fidelização e utilização do que promove.

Necessariamente paga, porque é um serviço que permite à entidade como um todo ou a determinado museu concorrer para um objectivo específico, é considerada como um investimento que visa trazer contrapartidas financeiras a prazo.

Embora grande parte da publicidade relacionada com os museus não se refira directamente a produtos físicos comercializáveis²⁸ (ainda que existam casos em que isto acontece, como por exemplo no caso da publicidade veiculada através de catálogos de produtos e publicações à venda nas lojas de museus²⁹), permite em última instância apoiar a força de vendas, criando potenciais necessidades de usufruto de determinado evento, exposição, serviço ou museu, constituindo-se como elemento que leva a que estes sejam escolhidos pelo público alvo, contribuindo assim para a receita do museu ou entidade que publicita ou que é mencionada na publicidade.

Processos exteriores de atracção (distribuição de folhetos ou desdobráveis, divulgação na imprensa, rádio e televisão, afixação de cartazes, *outdoors*, circulação de viaturas com altifalantes, Internet e divulgação em terminais de Multibanco entre outros), são actualmente utilizados por museus, que empregam as mais eficientes ferramentas tecnológicas disponíveis. Regra geral antes de determinado evento ou exposição, departamentos de comunicação do museu ou entidade museológica, contactam os meios de comunicação locais, nacionais ou internacionais, dependendo da dimensão do evento, para programar a sua divulgação e promover conferências de imprensa como forma de publicitação da exposição ou evento.

Como exemplo poderemos referir a campanha de publicitação nacional e internacional, organizada pelo Instituto Português de Museus³⁰, em 2004 aquando do Euro 2004.

Aproveitando o vasto afluxo de estrangeiros que visitaram Portugal durante este período, o Instituto Português de Museus, desenvolveu uma série de estratégias de cariz publicitária, de forma a atrair o maior número possível de visitantes para os museus

²⁸ Anexo Documental IV - Folhetos publicitários de museus portugueses, pp. 112-113.

²⁹ Anexo Documental V - Catálogos de produtos/publicações das lojas dos museus tutelados pelo IPM/IMC, IP, pp. 114-115.

³⁰ O Instituto Português de Museus, criado pelo Decreto-Lei 278/91, de 9 de Agosto, é actualmente parte integrante do Instituto dos Museus e da Conservação. A criação do Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público (IMC, IP) – aprovada pelo Decreto-Lei 97/2007, de 31 de Março –, resulta da fusão do Instituto Português de Museus, com o Instituto Português de Conservação e Restauro, criado pelo Decreto-Lei n.º 342/99, de 25 de Agosto e a Estrutura de Missão Rede Portuguesa de Museus. É um Organismo do Ministério da Cultura criado em 2007 na âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), que alargou o seu universo de atribuições ao património imaterial que, há décadas, não dispunha de enquadramento institucional no âmbito do Estado português. O actual IMC, IP, integra também a Rede Portuguesa de Museus.

portugueses. *Outdoors*, divulgação através dos média, afixação de cartazes em várias zonas do país, inclusive no interior de transportes públicos de acesso à capital, distribuição de *flyers*, e folhetos³¹, contendo descontos específicos alusivos à época e aplicáveis na compra de bilhetes de entrada nos museus nacionais, foram alguns dos meios utilizados na promoção dos museus tutelados pelo Instituto Português de Museus. O resultado não poderia ter deixado de ser senão um aumento significativo de visitantes nos museus, demonstrando assim a força das ferramentas publicitárias.

Actualmente é igualmente possível constatar a força destas formas de marketing junto do público. Frequentemente, um dos meios publicitários mais utilizado é o desdobrável, que de forma concisa, equilibrada e de perfeita legibilidade, visa cativar e transmitir a mensagem veiculada pelo museu, utilizando para o efeito as mais eficientes técnicas de design, legendagem e redacção de texto.

A informação transmitida através da sinalização interna e externa do museu, indicando o percurso e a calendarização de exposições e eventos, constitui outra forma de publicitação, orientação e condução do visitante aos espaços e serviços disponíveis. Sendo que grande parte dos museus portugueses disponibiliza actualmente painéis indicativos dos itinerários a percorrer, assim como o programa completo das exposições e eventos disponíveis para visita.

Na zona muitas vezes identificada por portaria, é comum encontrar a loja do museu, que disponibiliza diverso material didáctico, réplicas de peças, postais, diapositivos, publicações, cassetes de vídeo, CDs e DVDs, a preços acessíveis. Sendo actualmente quase impossível encontrar museus desprovidos de uma área de publicitação e comercialização de produtos.

De acordo com estudos de mercado, o visitante que veja um documentário em vídeo, DVD ou assista à projecção de diapositivos previamente à visita do museu ou exposição, retém mais facilmente e durante mais tempo a informação acerca do que visita, razão pela qual actualmente é muito utilizada esta forma de comunicação informativa e de certa forma publicitária, que estimula muitas vezes à compra do referido meio de informação.

Em espaços de exposição, o visitante tem também à sua disposição textos fixos, de letra compreensível, distante a um metro do visitante, reproduzidos por processos serigráficos, referindo o teor da exposição, autor, época, local e proveniência de cada objecto. A utilização da língua portuguesa e inglesa nas legendas ou nos desdobráveis, pretende alcançar um maior número de visitantes, que através de textos apelativos encoraja a sua leitura e estimula a

³¹ Anexo Documental VI - Folhetos do Instituto Português de Museus, alusivos ao evento desportivo - Euro 2004, pp. 116-117.

apreensão de mais conhecimento, através de catálogos disponíveis para venda nas lojas afectas ao museus ou exposição em particular. A título de exemplo poderemos mencionar a já referida exposição “Arte e Cultura do Império Russo, de Pedro, o Grande, a Nicolau II”, e a exposição “A Consistência dos sonhos” de José Saramago,³² ambas localizadas no Palácio Nacional da Ajuda e com lojas³³ concebidas especificamente para cada exposição e colocadas estrategicamente em locais de passagem obrigatória e independentes da loja do museu, como forma de publicitação e angariação de receita para as entidades promotoras das referidas exposições.

No âmbito das exposições como elemento propiciador de receita financeira, será talvez pertinente, referir a intrincada e dispendiosa estrutura organizativa necessária à realização e produção de eventos deste tipo.

Encargos suportados pelo Comissariado da exposição, regra geral envolvem remunerações certas e permanentes durante o tempo em que decorre e após o término da exposição, ao comissariado, comissário, adjuntos, designers, arquitectos, conservadores, técnicos informáticos, técnicos administrativos, monitores, escriturários, carpinteiros, electricistas e artífices ou técnicos de oficina ou laboratório afectos à exposição. Também eventuais remunerações são geralmente dispendidas em materiais na execução de projectos de suporte expositivo, execução de painéis, legendas, textos, sinalização, gráficos, montagem e desmontagem da exposição, materiais de embalagem, secretaria, portes de correio e contentorização, transportes de bens e pessoas, para estudo e recolha dos objectos a expor, estadias, seguros, encargos alfandegários e pessoal de segurança entre outros, consumindo em grande parte a receita efectivamente gerada por eventos deste tipo.

A publicidade como elemento propiciador de receita financeira, é ainda evidenciada em factores de atracção como oficinas ou *workshops* de teor diverso, onde artífices e artistas conjuntamente com monitores ou com os serviços educativos, procuram encorajar o público a fazer as suas próprias experiências e até mesmo a imaginar novos conceitos e formas dentro do contexto museológico. Regularmente informação referente a este tipo de actividades e a outro tipo de actividades de cariz cultural, são publicitadas através da Internet³⁴, visando a atracção de participantes e conseqüentemente visitantes para os espaços museológicos em que decorrem as referidas actividades.

³² Anexo Documental VII - *Flyer* alusivo à Exposição “A Consistência dos sonhos”, de José Saramago, no Palácio Nacional da Ajuda em Lisboa, pp. 118-119.

³³ Anexo Fotográfico I - Loja da Exposição “Arte e Cultura do Império Russo, de Pedro, o Grande, a Nicolau II”, no Palácio Nacional da Ajuda em Lisboa, pp. 156-158.

³⁴ Anexo Documental I – Veículos de marketing na museologia contemporânea portuguesa: Em suporte de correio electrónico, pp. 6-104.

I. 6 – Mecenato

A sociedade humana tem vindo progressiva e gradualmente, a sofrer diversas alterações, nomeadamente nas vertentes social, económica, política e cultural. A essas transformações torna-se fundamental associar a mudança dos hábitos e das motivações dos consumidores e o nível de conhecimento *versus* exigências desses mesmos consumidores. Conscientes de tal facto os museus e entidades museológicas procuram adaptar-se às novas realidades do mercado cultural, através do desenvolvimento de novas técnicas de comunicação/divulgação, de forma a despertar ou a captar a atenção dos potenciais visitantes ou consumidores e a promover a comercialização dos seus serviços e/ou produtos, utilizando espontaneamente para o efeito, esta técnica de comunicação designada por mecenato.

No que concerne ao mecenato³⁵ no âmbito do contexto museológico, é possível observar que ao longo dos anos tem-se tornado numa preciosa ferramenta de comunicação institucional, a nível externo e interno, dos valores, do estilo e da responsabilidade social da empresa que o concede.

Não deveremos entender o mecenato exclusivamente enquanto relação comercial, se por um lado a entidade que concede o mecenato, oferece um suporte – dinheiro, serviços e/ou bens – por outro lado, o museu ou entidade museológica que usufrui desses benefícios, oferece em contrapartida, visibilidade e benesses que interessam ao patrocinador ou àquele que concede mecenato. Já no Renascimento, muitas iniciativas de actuação sobre construções já existentes, eram protagonizadas pelos maiores mecenas e artistas da Renascença italiana, em troca de benesses e projecção, atitude que se prolongou ao longo das eras³⁶.

Actualmente, não só pessoas no singular mas também empresas e grupos de empresas, se constituem como mecenas.

Tendencialmente as empresas de hoje apresentam-se não apenas como meras unidades de produção e comercialização de bens e serviços e de geração de lucros, mas como unidades que servem a sociedade. Os clientes ou consumidores bem como os seus empregados e até mesmo os próprios fornecedores, questionam a forma como a empresa aplica os seus lucros e

³⁵ Substantivo masculino aplicado à protecção das letras, artes ou aos seus cultores, concedida por homens ricos ou sábios, AAVV, *Dicionário Editora da Língua Portuguesa 2008*, Porto Editora, Porto, Março de 2008.

Dar apoio a um acontecimento, a uma pessoa, a uma causa ou a uma empresa, por vontade filantrópica ou filosófica, sem esperar compensação ou com desejo expresso de obter benefício. CAETANO, Joaquim, RASQUILHA, Luís, *Gestão da Comunicação*, Quimera Editores, Lda, Lisboa, 3ª Edição, 2007, p. 76.

³⁶ NETO, Maria João Baptista, *Memória, Propaganda e Poder*, o Restauro dos Monumentos Nacionais (1929-1960), FAUP – Publicações, Porto, 2001.

como se posiciona em relação às questões sociais e culturais da comunidade em que se insere, e de que forma contribui para o desenvolvimento e progresso dessa comunidade.

O mecenato na área cultural surge assim como um poderoso instrumento para a empresa que o utiliza publicitar e consolidar a sua imagem, transmitindo a mensagem de que está atenta ao seu meio envolvente. Tendo regra geral por objectivos: Maior notoriedade e visibilidade, valorização da imagem (quando assume o papel de mecenato de beneficência ao desenvolver um acto de filantropia), credibilidade dos discursos de intenções e de missão empresarial (quando se trata de um mecenato de compromisso, segundo o qual a empresa presta apoio a um acontecimento ou a uma causa, por vontade filantrópica, sem esperar compensação), transmissão concreta do seu posicionamento na comunidade em que se insere, transmissão dos seus valores, legitimação social e consolidação da sua cidadania empresarial.

Por vezes o mecenato também assume o papel de mecenato de intenção, quando presta apoio a um acontecimento ou a uma causa ou pessoa por vontade filosófica, demonstrando no entanto o desejo expresso de obter benefício.

Actualmente é possível encontrar no seio museológico todas estas facetas do mecenato, que se misturam no complexo meio cultural e protagonizam e apoiam grande parte dos eventos e exposições culturais, promovendo museus, e colecções.

Entidades como o museu da Fundação Calouste de Gulbenkian, o museu da Fundação Oriente, o museu da Fundação Berardo e os museus tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação, IP, entre outros museus nacionais, recorrentemente têm utilizado o mecenato como estratégia de marketing, na publicitação dos respectivos museus.

A título de exemplo poderemos mencionar o protocolo de mecenato entre a *Lusitânia – Companhia de Seguros, S.A.*, e o Instituto Português de Museus, actualmente o Instituto dos Museus e da Conservação, IP, estabelecido desde o ano de 2000 até à presente data, segundo o qual a *Lusitânia – Companhia de Seguros, S.A.*, disponibiliza a cobertura de seguro³⁷ de bens culturais móveis (com valor global igual ou inferior a 5.000.000,00 €, cinco milhões de euros), utilizados em exposições temporárias, promovidas pelos museus tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação, IP, e de seu transporte (de e para as referidas exposições, no valor limitado de 1.000.000,00 €, um milhão de euros). Em contrapartida, o Instituto dos Museus e da Conservação está obrigado a colocar em lugar visível à entrada das exposições temporárias seguradas e a incluir nas edições e catálogos editados por este Instituto, o logótipo da

³⁷ A cobertura de seguro disponibilizada pelo mecenas *Lusitânia- Companhia de Seguros, S.A.*, cobre os riscos de estadia nos locais designados para as exposições temporárias, riscos de incêndio, raio, explosão, fenómenos sísmicos, actos de vandalismo, roubo, quebra, danos por água resultantes de tempestades e inundações, variações higrométricas acidentais ou fortuitas, independentemente do valor da reparação.

Lusitânia – Companhia de Seguros, S.A., a enviar 15 (quinze) catálogos de cada exposição e 3 (três) convites para ingresso gratuito em cada exposição.

Conforme mencionado, é comum os referidos museus e entidades museológicas, apresentarem logótipos dos seu mecenas em seus produtos e espaços físicos, mas também em grande parte da correspondência electrónica, que tem por alvo a promoção dos museus e/ou entidades museológicas a que se refere³⁸.

De acordo com a Dra. Elizabete Caramelo, do Serviço de Comunicação da Fundação Calouste Gulbenkian, o mecenato nas suas múltiplas vertentes traz inúmeras vantagens para o contexto cultural, nomeadamente museológico³⁹.

Também segundo a Dra. Maria João Zagalo, responsável pela Unidade de Gestão de Lojas dos Museus do Instituto Português de Museus, IP, existem inúmeras vantagens neste tipo de relação. No caso específico do mecenas do IMC, IP, o BCP Millenium, os benefícios são muitos, pois a imagem do IMC, IP e dos museus e palácios que tutela é difundida junto com a do BCP Millenium em campanhas, jantares institucionais e acções de formação em espaços cedidos pelo IMC, IP, e conforme referido pela Dra. Maria João Zagalo «É sempre bom para o IMC, IP, ter a imagem associada ao maior banco privado português»⁴⁰. Este tipo de relação produz ainda outras mais valias para o museu ou entidade de carácter museológico. No caso que acabámos de referir, são disponibilizados descontos nas entradas nos museus e na compra de produtos nas lojas de museus,⁴¹ o que por si só constitui uma excelente forma de atracção de um núcleo diferente de público, contribuindo para o aumento de receita.

O aspecto financeiro é crucial para a museologia contemporânea fazer face às inúmeras despesas com que se depara, razão pela qual se percebe o papel crucial que o mecenato actualmente assume no seio museológico. Ao concederem recursos financeiros a museus e entidades museológicas, permitem a possibilidade de conservar o legado de gerações anteriores, para a contínua divulgação a gerações futuras e consequente usufruto, ajudando a capacitar e a melhorar substancialmente as infra-estruturas que albergam riquezas imensuráveis, de forma a que gerações presentes e futuras possam usufruir delas.

³⁸ Anexo Documental I - Logótipos de mecenas em *E-mails* de diversos museus, pp. 6-104.

³⁹ Anexo Documental X – Entrevista concedida em 2008/06/03 por Dra. Elizabete Caramelo, Directora do Serviço de Comunicação da Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 131-137.

⁴⁰ Anexo Documental VIII – Entrevista concedida em 2008/05/12 por Dra. Maria João Zagalo, Responsável pela Unidade de Gestão de Lojas de Museus do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 120-126.

⁴¹ Anexo Fotográfico VIII – Mecenato/Acordos, Lojas de Museus do Instituto Português de Museus, IP, pp. 186-187.

BIBLIOGRAFIA – Capítulo I

ESTUDOS GERAIS:

CASTELLS, Manuel, *A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura* – Vol. I: A Sociedade em Rede, Editora Paz e Terra, São Paulo, 1999.

COSTA, Pedro Miguel Alves Felício Seco da, *As actividades da cultura e a competitividade territorial: o caso da Área Metropolitana de Lisboa*, Tese de Doutoramento em Planeamento Regional e Urbano, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, 2002.

FRANÇA, José Augusto, *A arte e a sociedade portuguesa no século XX*, 3ª ed., col. “Horizonte histórico”, Livros Horizonte, Lisboa, 1991 (1ª ed. 1972).

GOMES, Rui Telmo, *Práticas culturais dos portugueses (1): actividades de lazer*, folha OBS n.º 2, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2001.

GUIMARÃES, Carlos, *Arquitectura e Museus em Portugal – Entre Reinterpretação e Obra Nova*, Dissertação de Doutoramento em Arquitectura da Universidade do Porto, 1998 (fotocopiado).

MARQUES, António Oliveira, *História de Portugal*, Palas Editores, Lisboa, 1986.

MATTOSO, José, *História de Portugal*, Círculo de Leitores, Lisboa, 1993.

MEDINA, João, *História de Portugal Contemporâneo (Político e Institucional)*, Universidade Aberta, Lisboa, 1994.

ESTUDOS ESPECÍFICOS:

Marketing:

AMES, P., *Marketing in Museums: Means or Master of the Mission*, Curator 32, 1989.

CAETANO, Joaquim, RASQUILHA, Luís, *Gestão da Comunicação*, Quimera Editores, Lda, Lisboa, 3ª Edição, 2007.

BOUGNOUX, D. (ed.), *Sciences de L' Information et de La Communication*, Larousse, 1993.

BRADFORD, H., *A New Framework for Museum Marketing –The Museums Profession: Internal and External Relations*, in Kavanagh, G. (ed.), Leicester, 1991.

BULLMORE, J., *Behind the Scenes in Advertising (2nd ed.)*, Admap, 1998.

CÁDIMA, R. C., *Estratégias e Discursos da Publicidade*, Vega, 1997.

CAETANO, Joaquim, RASQUILHA, Luís, *Gestão da Comunicação*, Quimera Editores, Lda, Lisboa, 3ª Edição: 2007, p.30.

DELOZIER, M. W., *The Marketing Communications Process*, McGraw-Hill, 1976.

EAST, R., *Consumer Behaviour: Advances and applications in marketing*, Prentice-Hall, 1997.

FISKE, J., *Introduction to Communication Studies*, Routledge, 1990 (tradução portuguesa: *Introdução ao Estudo da Comunicação*, Asa, 1993).

GOMES, António Silva, *Publicidade e Comunicação*, Texto Editora, 1994.

MATTELART, A., MATTELART, M., *Histoire dès Théories de la Communication*, La Découverte, 1995.

MAZA, R. E., *Historia de la Publicidad*, Eresma & Celeste, 1998.

CASTELLS, Manuel, *A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura – Vol. I: A Sociedade em Rede*, Editora Paz e Terra, São Paulo, 1999.

Museologia:

AAVV, *Museu de Serralves*, ed. Bilingue português/inglês, col. Selected Works, White and Blue, Lisboa, 2001.

AMBROSE, Timothy, *Managing new museums: a guide to good practice*, Editions Scottish Museums Council, Edinburgh, 1993.

ASENSIO, Mike, *Para qué sirven hoy los estúdios de público en museos?*, Revista de Museologia n.º 24 – 25, Madrid, 2002.

BALERDI, Iñaki Díaz (coord.), *Miscelânea museológica*, Servicio Editorial de la Universidad del País Basco, Bilbao, 1994.

BOYLAN, P. (ed.) Museums 2000, *Politics, People, Professionals and Profit*, London, 1992.

HERNÁNDEZ, Francisca, *El Museo como Espacio de Comunicación*, Ediciones Trea, Gijón, 1998.

HERNÁNDEZ, Francisca Hernández, *Manual de Museología*, col. “Biblioteconomía y documentación”, Editorial Síntesis, Madrid, 1998.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Communication in Theory and Practice*, Ed., The Educational Role of the Museum, Routledge, London, 1999.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Museums and the Shaping of Knowledge*, London, 1992.

IPM / OAC, *Inquérito aos Museus em Portugal*, Ministério da Cultura – Instituto Português de Museus e Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 1.ª Edição, 2000;

NATIONAL MUSEUMS TASKFORCE, *Report and Recommendations of the Task Force Charged with Examining Federal Policy Concerning Museums*, Ottawa, 1986.

SANTOS, Eloísa Perez, *Estúdios de visitantes en museos: metodologia y aplicaciones*, Ed. Gijón: Ed. Trea, 2000.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*, OAC e IPM / RPM, Lisboa, 2005.

FONTES ELECTRÓNICAS:

Obtidas entre Junho de 2007 a Fevereiro de 2009.

<http://www.ip.museus.pt>

<http://www.ippar.pt>

<http://www.igespar.pt>

<http://www.monumentos.pt>

<http://www.museudooriente.pt>

<http://www.museugulbenkian.pt>

<http://www.serralves.pt>

O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal

CAPÍTULO II

O marketing prático: Museus e público

(...) Alguns génios morrem desconhecidos porque não se promoveram ou ninguém os promoveu (...)

(...) Até Van Gogh o fazia (...)

Norman Rosenthal, *A Importância do Marketing*, Revista Artes & Leilões, N.º 3, Dezembro, 2007

II.1 - O marketing prático: Estratégias de Comunicação nos museus

Em consequência de uma mudança de atitude das sociedades contemporâneas que impulsionam a necessidade de preservação da memória e identidade própria, os museus ocupam actualmente um lugar intrincado, mas relevante, na sociedade. A necessidade de guardar memórias, conduziram as sociedades, ao longo de épocas, a conservar objectos. Posteriormente, e tendo em conta a antiguidade, a raridade, a beleza e a originalidade dos objectos, procedeu-se à sua ordenação por colecções, segundo critérios metodológicos, e simultaneamente, à sua preservação.

É na primeira metade do século XIX, em plena era liberal e romântica, que a curiosidade pelas Ciências Humanas e Exactas e o crescente ideal pela difusão de conhecimentos, favorece o aparecimento de museus por toda a Europa. Junto às Universidades e Academias criam-se locais de estudo com carácter museológico, hospitais começam a expor as suas colecções de espécimes anatómicos, atraindo a estes locais um público mais generalizado, animado pelo desejo de conhecer e aprender.

O vasto número de museus surgidos posteriormente, nomeadamente a partir da segunda metade do século XX, desencadeia uma nova vaga de profissionais de museus que apresentam correntes inovadoras de conceitos, métodos e ideias, precipitando o alargamento do conceito de museu, de forma a corresponder às necessidades das novas realidades sociais, nascidas no pós-guerra.

Actualmente é impensável entender o museu como algo estático, cristalizado no tempo. É perante a actual abertura de novos caminhos, que a museologia contemporânea portuguesa é conduzida no arriscado caminho da angariação de recursos financeiros através da comercialização de produtos associados ao contexto museológico, procurando também fazer face à crescente procura por parte de um público cada vez mais arrojado e sedento de novas formas de concepção, apresentação e perpetuação do legado de gerações anteriores.

A questão “Museus, haverá limites?”, foi amplamente debatida na Conferência Geral do ICOM em 1992, provocando uma série de reacções diversas, que ilustram bem a ausência de uma resposta satisfatória perante o processo evolutivo a que actualmente se assiste na área da museologia.

Os meios com que se actua nesta área e o propósito dos fins a atingir, é uma reflexão a que nos propomos nesta tese.

É necessário saber, em primeira análise, qual a capacidade da museologia contemporânea portuguesa para atingir o objectivo de comunicar em pleno com o público;

quais os meios que lhe são legítimos para alcançar o público através do marketing, sem que para isso banalize aquilo a que se propõe promover, divulgar ou comercializar.

Por outro lado numa época em que o factor financeiro é essencial na conservação, renovação e perpetuação dos museus e das colecções que albergam, surge espontaneamente a questão: Como os museus podem potenciar a comunicação com o diversificado público disponível de forma equilibrada? A resposta é naturalmente difícil. De acordo com Irina Antonova, museóloga soviética, “podemos interrogar-nos se este processo evolutivo é perigoso ou desejável, mas ele é inevitável”⁴², referindo-se aos limites dos actuais museus e do percurso que a museologia tem vindo a seguir no âmbito dos limites aceitáveis.

Perante esta realidade evidente, torna-se cada vez mais premente a reflexão sobre a forma como é colmatada a constante necessidade de comunicação entre museus e público.

Diferenciando-se da comunicação tradicional, as actuais formas de comunicação caracterizam-se por métodos mais práticos e tecnológicos, em detrimento da anterior concepção de comunicação que privilegiava a presença e espontaneidade.

Funcionando como emissores e em alguns casos como receptores, os museus portugueses à semelhança de outros museus na Europa, têm vindo a percorrer o trajecto comunicativo adaptando-se às actuais mudanças observadas no contexto museológico. “O público é o museu e o museu é o público”,⁴³ refere Hugues de Varine, percebendo-se através desta afirmação que comunicar será então uma troca recíproca de informação que conduz a uma compreensão mútua entre museus e público, beneficiando a ambos.

Utilizando um conjunto de acções, técnicas e estratégias comerciais nos seus variados aspectos, os museus portugueses têm utilizado o marketing como forma de comunicação prática e eficaz na cativação e fidelização de público.

Desde o estudo do mercado e suas tendências até à venda propriamente dita, actualmente museus por todo o território nacional procuram a satisfação de todos aqueles que os visitam

Tendo conhecimento que o êxito só se obtém se a compatibilidade entre emissor e receptor, ou entre museus e público for próxima, o museu actual procura formar o visitante, cativando-o e levando-o a participar activamente em actividades de carácter pedagógico, proporcionando novas formas de conhecimento e entendimento progressivo das colecções, de forma a completar noções ausentes.

⁴² *Musées: y a-t-il des limites?*. ICOM, 1992.

⁴³ *EMYA News, Bristol, Winter, 1993-1994. Pág.17*

Tendo em conta a diferente tipologia de receptores, os museus portugueses utilizam as ferramentas do marketing, segundo o emprego de diferentes códigos.

A idade, o grau de preparação escolar, e o meio em que o museu se insere, são aspectos que os museus ou de forma generalizada, as entidades que tutelam museus, analisam de forma a proporcionar uma divulgação e promoção do(s) museu(s) de acordo com o potencial público-alvo.

Por exemplo, conforme referido pelo Relatório de Actividades de 2005, do Instituto Português de Museus⁴⁴, no ano de 2001, num universo total de 601.217 visitantes nos museus sítos em Lisboa, tutelados por este Instituto, detectou-se apenas 883 visitantes na faixa etária compreendida entre os 5 e os 11 anos, face a 41.003, visitantes adultos. Em 2002, o número total de visitantes decresce para 575.310, sendo que 1.904 visitantes englobam crianças dos 5 aos 11 anos e 45.731 adultos. Em 2003, também o número de crianças que visita os museus nacionais pertencentes ao referido Instituto, é substancialmente menor, 1198 visitantes relativos à faixa etária dos 5 aos 11 anos, perante 36.112 visitantes adultos, num total de 561.507 visitantes, foram os dados obtidos. Já em 2004, o número de crianças que frequentaram estes museus subiu para 3.460, notando-se uma descida em relação aos anos anteriores, no número de visitantes adultos para 33.501, num total de 539.323 visitantes. Mais recentemente em 2005, o número de visitantes referente à faixa etária entre os 5 e os 11 anos decresceu substancialmente para 753, tendo sucedido o mesmo aos visitantes adultos cujo número diminuiu para 30.130, num total de 559.788 visitantes⁴⁵. Numa análise global no período compreendido entre o ano de 2001 e o ano de 2005 facilmente se observa que a maior percentagem de visitantes dos museus da área de Lisboa, tutelados pelo IMC, IP, corresponde a adultos. Em 2006, o número total de visitantes dos museus dependentes deste Instituto, foi de 1.179.694, ultrapassando o valor máximo alguma vez atingido pelo conjunto dos museus em 1998, notando-se que o excepcional crescimento do número de visitantes, foi o resultado das estratégias de captação definidas pelos museus, baseadas em resultados de inquéritos e estatísticas anteriores⁴⁶. Perante o exposto facilmente se percebe porque a análise dos dados obtidos através deste meio de comunicação, permite aos museus envolvidos direccionar e

⁴⁴ O Decreto-Lei nº 183/96, de 27 de Setembro veio estabelecer a obrigatoriedade de todos os serviços e organismos da Administração Pública Central elaborarem planos e relatórios e análise de actividades. O Instituto Português de Museus, iniciou em 2001, a publicação anual do seu Relatório de Actividades, elaborando uma análise crítica e reflexiva sobre o desenvolvimento do conjunto de actividades do organismo e dos museus que tutela, fazendo balanços entre o programado e o executado.

⁴⁵ Relatório de Actividades 2005 do Instituto Português de Museus, Análise das Estatísticas de visitantes dos Museus, pp. 156-179.

⁴⁶ Relatório de Actividades 2006 do Instituto Português de Museus, Análise das Estatísticas de visitantes dos Museus, pp. 176-201.

adequar estratégias, que consintam um diálogo eficaz entre museus e público e possibilitem a cativação dos núcleos de público que visitam os museus de forma menos frequente.

Ainda outros elementos têm sido considerados na análise dos potenciais e efectivos visitantes dos museus, demonstrando a sua utilidade em uso posterior de estratégias de comunicação e cativação de diferentes camadas e núcleos de público, tornando-se assim facilmente perceptível o elevado grau de importância atribuído à análise destes factores.

Se por um lado poderemos salientar os museus da capital e da periferia de Lisboa, (alguns incluídos nos roteiros turísticos), como museus com elevado número de visitantes nacionais e estrangeiros e consequentemente potenciais geradores de publicidade, para os demais museus espalhados pelo território português. Temos por outro lado museus, localizados em outras áreas do país cuja grande maioria de visitantes se centra basicamente na comunidade local, escolar e académica, apresentando naturalmente diferentes necessidades em relação aos museus situados na capital e arredores.

Temos ainda os museus ou entidades museológicas que para além dos meios de comunicação já mencionados, (no presente capítulo e no capítulo I deste documento de tese), fazem uso da publicidade em revistas destinadas a públicos específicos. Recentemente e à semelhança do que tem sido feito em anos anteriores, o Instituto dos Museus e da Conservação, IP, utilizou revistas como a *Casa Cláudia*, a *Caras-Decoração*, a *UP* (revista de bordo, distribuída gratuitamente pela TAP Portugal no aeroporto de Lisboa e consequentemente de grande alcance internacional), como forma de alcançar novos tipos de público.

Também o museu da Fundação Calouste de Gulbenkian permitiu recentemente a publicação em revistas como a revista *Única* (revista de distribuição gratuita adquirida na compra do jornal *O Público*) e na revista *Visão*, entre outras, da imagem de um relógio que utiliza uma reprodução da pintura *Galgos*, pintada em 1911 pelo artista Amadeo de Souza-Cardoso e actualmente em exposição no museu de arte moderna José de Azaredo Perdigão, desta fundação⁴⁷.

Segundo a Dra. Elizabete Caramelo, directora do Serviço de Comunicação da Fundação Calouste de Gulbenkian, este tipo de divulgação embora necessária é efectuada após uma minuciosa avaliação dos vários aspectos envolvidos, a fim de evitar que o resultado não seja o oposto do que se pretenda. Aspectos como a banalização da imagem veiculada e consequentemente da imagem do museu, por excessiva exposição e comercialização são

⁴⁷ Anexo Documental XIII - Estratégias de comunicação nos museus: Meios publicitários em suporte de papel, pp. 151-152.

sempre a tidos em consideração durante todo o processo que envolve esta forma de divulgação⁴⁸.

No âmbito do marketing prático, poderemos mencionar ainda as Casas-Museu, que pela tipologia diferenciada em relação aos restantes museus, constituem também, motivo digno de menção.

Dentro da especificidade que apresentam, as Casas-Museu regra geral emanam mensagens de forma simplificada, uma vez que o visitante as pode perceber directamente, através do contacto visual com um conjunto de objectos do quotidiano doméstico e objectos de arte, ligados ao gosto pessoal, situação financeira e interesses da pessoa que dá nome à Casa-Museu ou patrono. Através das Casas-Museu é ainda possível, os visitantes absorverem o sentido privado, pessoal e de privacidade de certa individualidade, bem como a organização do espaço, cultura e vida doméstica de determinado período da História. Estas instituições associadas ao conceito museu de conservar, estudar e divulgar o espaço e as colecções, são ainda usadas para veicular ideias ou ideais de alguém ou de determinado regime, uma vez que podem representar alguém como símbolo de identidade nacional ou para justificar ou contestar determinados regimes. Pelas razões apresentadas, as Casas-Museu constituem-se como importantes instrumentos de comunicação.

Diferentes na sua apresentação e significação cognitiva, procuram através do seu próprio espaço e conteúdo credibilizar as mensagens que têm por objectivo transmitir ao público, apercebendo-se que um sistema de comunicação desenvolvido contribui em muito para que se credibilizem e se valorizem as instituições em causa. Actualmente, através de acções de marketing museus e Casas-Museu procuram desenvolver pontos de interesse, que veiculem uma imagem mais apelativa para a generalidade das pessoas.

Respeitando as características de cada museu, o marketing prático adequa as técnicas de divulgação, promoção e venda através diferentes tipos de transmissão de mensagem, nomeadamente através de meios publicitários na média e em suporte de papel, das lojas de museus e sítios na Internet.

⁴⁸ Anexo Documental X - Entrevista concedida em 2008/06/03 por Dra. Elizabete Caramelo, Directora do Serviço de Comunicação da Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 131-137.

II.2 - Internet

A utilização da rede mundial de computadores (Internet), permitida pelo desenvolvimento da *World Wide Web*, operou uma mudança radical nos meios de informação de produtos e serviços ao redor do mundo.

Considerada como uma tecnologia recente, a Internet surgiu em meados da década de 60 com o nome de Arpanet, nome que deriva do sector responsável por sua realização, a *Advanced Research Projects Agency* (Agência de Projectos de Pesquisa Avançada). Existente há mais de 40 anos, começou como um projecto norte-americano de estratégia militar a serviço do Ministério de Defesa dos Estados Unidos da América, passando a ser utilizado pela comunidade científica académica no final da década de 80, acabando posteriormente por se tornar mundialmente acessível, transformando-se num desenvolvido meio de informação que actualmente possibilita a troca de informação entre milhões de pessoas em todo o mundo.

Num mundo cada vez mais globalizado, as redes informáticas ampliam-se para atingir áreas até hoje inalcançáveis. Oferecendo extraordinárias oportunidades de transacções comerciais, a Internet apresenta-se cada vez mais como um mercado que cresce diariamente. No contexto da Internet, surge o marketing electrónico que divulga e disponibiliza informação e conhecimento que possibilita a troca de informação e comercialização. Através de *sites*⁴⁹, museus e entidades museológicas tem procurado divulgar informação de cariz museológico.

Usando *home pages*⁵⁰, os museus portugueses têm através de textos, fotos, som, ícones com movimento, vídeo, desenhos, etc., procurado cativar e encaminhar os usuários, para visitas a museus e/ou a diversas actividades organizadas e produzidas por estes, nomeadamente exposições, cursos de formação e concursos entre outros⁵¹. Produtos inspirados em peças pertencentes a colecções de museus, réplicas de peças e ourivesaria, uma vasta gama de papelaria inspirada em motivos museológicos e publicações, estão actualmente disponíveis em *sites* de museus nacionais como o Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional dos Coches, Museu Monográfico de Conimbriga, Museu Nacional de Arqueologia, Museu de Évora, Museu da Guarda, Museu Nacional do Teatro, Museu Nacional do Traje, Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves, Museu da Música, Museu D. Diogo de Sousa, Museu

⁴⁹ Locais virtuais de empresas, pessoas, universidades, e entidades que integram a rede mundial de computadores – Internet. Em sua arquitectura, os *sites* são constituídos por um conjunto de páginas.

⁵⁰ Página principal do *site* à qual é normalmente associado um endereço que permite que ela seja localizada em qualquer ponto da *World Wide Web* – WWW. A partir da *home page* pode-se aceder a outras páginas, ou a quaisquer recursos disponibilizados.

⁵¹ Anexo Documental XI – Entrevista concedida em 2009/01/09 por Dr. Virgílio Hipólito Correia, Director do Museu Monográfico de Conimbriga, pp. 138-148.

do Chiado, Museu José Malhoa, Museu Nacional de Etnologia, Museu Nacional de Machado de Castro, Museu Nacional de Soares dos Reis, Museu Nacional do Azulejo, Casa-Museu da Fundação Medeiros e Almeida, Museu da Fundação Oriente, Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, Museu da Fundação Berardo, Museu da Fundação de Serralves, Museu da Presidência da República e Museu da Carris⁵², entre outros, para todos aqueles que desejem adquiri-los. Nem todos os museus nacionais possuem porém esta ferramenta preciosa. Entre estes poderemos mencionar o Museu de Aveiro, Museu do Abade de Baçal, Museu Arqueológico do Convento do Carmo, Museu da electricidade, Museu Grão Vasco, Museu da Marioneta, Museu Terras de Miranda, Museu Francisco Tavares Proença Júnior, Museu de Lamego, Museu dos Biscainhos, Museu Etnográfico e Etnológico Dr. Joaquim Manso, museus que embora seja possível encontrar informação relacionada na Internet, por diversas razões, não aderiram por enquanto a este tipo de divulgação.

Em relação a todos os museus que fazem uso deste recurso, é possível constatar nas suas *home pages*, o uso de ferramentas de marketing que contribuem para a difusão de uma melhor comunicação e imagem, produzindo um estreitamento relacional com os usuários.

Diversas *home pages* de museus nacionais, como a do Museu Nacional de Arqueologia⁵³, procuram ainda alargar o alcance da informação que veiculam, por dotá-las de ferramentas que permitem às referidas *home pages*, serem acessíveis aos utilizadores com necessidades especiais. Através de técnicas de concepção de *software*, conteúdos *web* acessíveis e tecnologias de acesso que visam facilitar o acesso às *home pages*, diversos museus disponibilizam informação de cariz museológico a pessoas com diferentes tipos de deficiência. No caso específico da *home page* do Museu Nacional de Arqueologia é possível o acesso do utilizador através um sintetizador de fala e o acesso a um serviço gratuito de conversão e envio de textos e cartas em Braille, o que facilita em muito todos aqueles que carecem de necessidades nestas áreas.

Através de *home pages*, os museus portugueses contribuem ainda para potencializar a consciência da população quanto à importância da salvaguarda do património e de atitudes

⁵²<http://www.mnarteantiga-ipmuseus.pt>, <http://www.museudoscoches-ipmuseus.pt>, <http://www.conimbriga.pt>, <http://www.mnarqueologia-ipmuseus.pt/>, <http://museudevora.imc-ip.pt>, <http://museudaguarda.imc-ip.pt>, <http://www.museudoteatro-ipmuseus.pt>, <http://www.museudotraje-ipmuseus.pt>, <http://www.cmag-ipmuseus.pt>, <http://www.museudamusica-ipmuseus.pt>, <http://mdds.imc-ip.pt>, <http://www.museudochiado-ipmuseus.pt>, <http://mjm.imc-ip.pt>, <http://www.mnetnologia-ipmuseus.pt>, <http://mnmachadodecastro.imc-ip.pt>, <http://www.mnsr-ipmuseus.pt>, <http://www.mnazulejo-ipmuseus.pt>, <http://www.fundacaomedeirosealmeida.pt>, <http://www.foriente.pt>, <http://www.museugulbenkian.pt>, <http://www.museuberardo.com/>, <http://www.serralves.pt/>, <http://www.museu.presidencia.pt>, <http://www.carris.pt/museu/museu.html>.

⁵³ <http://www.mnarqueologia-ipmuseus.pt>.

que comprometam o cumprimento do código deontológico do ICOM⁵⁴, que define normas mínimas de conduta e de actuação.

Embora a Internet seja restrita apenas a quem dispõe de um computador e linha telefónica em casa, ou tenha a possibilidade de aceder a este recurso em outro local, é digno de nota o seu alcance com um poder de acessibilidade elevado, que ajuda à divulgação e diferenciação no mercado, em elevado grau.

Independentemente do meio escolhido, de conteúdo estático (texto, imagem, gráficos) ou dinâmico (áudio, vídeo, animações), actualmente os museus portugueses procuram comunicar com os usuários também através de e-mails⁵⁵.

Poderosas ferramentas de comunicação, os e-mails constituem uma das formas mais eficazes de divulgação. Utilizados como forma de atracção de diferentes tipos de público, divulgam informação de carácter museológico, procurando despertar os públicos mais apáticos. Através da divulgação das actividades desenvolvidas nos museus como forma de captação de novos pólos de visitantes, museus como o Museu José Malhoa utilizam o correio electrónico como veículo de divulgação de actividades que por vezes em nada têm que ver com a museologia, nomeadamente aulas de ginástica, mas que ao serem inseridas em contexto museológico, funcionam como estratégias de marketing, na promoção e divulgação dos museus entre determinados tipos de público⁵⁶.

Outro instrumento de divulgação dos museus e suas colecções disponível na Internet são programas como o Matriznet⁵⁷, que disponibilizam informação específica e especializada sobre os acervos museológicos.

Através do Matriznet, programa concebido, desenvolvido e disponibilizado em 2002 pelo então Instituto Português de Museus, em parceria com a empresa Softlimits, é actualmente possível o acesso ao inventário de bens culturais móveis pertencentes às colecções dos museus tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação, IP⁵⁸, sendo

⁵⁴ Código deontológico do ICOM – www.icom-portugal.org/multimedia/documentos/Codigo_Deontologico_Icom_inter_pt.doc.

⁵⁵ Mensagens escritas enviadas electronicamente. Os e-mails não solicitados, são em geral chamados pelo termo *spam*.

⁵⁶ Anexo Documental I- Veículos de marketing na museologia contemporânea portuguesa: Em suporte de correio electrónico – Actividades Várias, p. 101.

⁵⁷ <http://www.matriznet.ipmuseus.pt>.

⁵⁸ Museus tutelados pelo IMC, IP: Casa Museu Dr. Anastácio Gonçalves, Museu do Abade de Baçal, Museu de Alberto Sampaio, Museu de Arte Popular, Museu de Aveiro, Museu dos Biscainhos, Museu de Cerâmica, Museu do Chiado, Museu Etnográfico e Arqueológico Dr. Joaquim Manso, Museu de Évora, Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, Museu de Grão Vasco, Museu da Guarda, Museu de José Malhoa, Museu de Lamego, Museu Monográfico de Conímbriga, Museu da Música, Museu Nacional de Arqueologia, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional do Azulejo, Museu Nacional dos Coches, Museu Nacional de Etnologia, Museu

também possível o acesso a informação contida em fichas de inventário de diferentes e variados bens museológicos⁵⁹, bem como o acesso a informação relativa a bibliografia e exposições, permitindo ainda a todos os usuários a realização de pesquisas transversais nas colecções dos museus. Como instrumento de comunicação, o programa Matriznet apresenta-se como uma valiosa ferramenta de divulgação de conhecimento sobre o património cultural móvel, junto do público em geral, dos investigadores, dos profissionais de museologia e dos estudantes que a ele acedem.

Através do Matriznet, o Instituto Português de Museus, actualmente o Instituto de Museus e da Conservação, IP, tem igualmente procedido à divulgação das boas práticas, da investigação e do conhecimento desenvolvidos pelos museus tutelados por este organismo. Segundo o Director Geral deste instituto o Dr. Manuel Bairrão Oleiro, “(..) a Matriznet contribui bastante para uma divulgação ampla das colecções.”⁶⁰, o que em última instância certamente contribui para o acréscimo de visitantes nos museus tutelados por este organismo.

Em articulação com a utilização do programa Matriz, é possível aceder a Normas de Inventário, publicadas em colecção pelo IPM/IMC, IP, desde 1999, e cujos vários volumes constituem actualmente referência nacional para o trabalho desenvolvido nesta área, constituindo-se como instrumentos metodológicos indispensáveis às demais entidades detentoras de património móvel.

Ainda em íntima relação com o estudo e inventário, a Divisão de Documentação Fotográfica deste Instituto, tem procedido a um extenso Inventário Fotográfico Nacional das colecções dos Museus tutelados pelo IPM/IMC, IP, tendo iniciado em 2005, de forma pioneira em Portugal, a tarefa de digitalização e montagem geral de radiografias à escala, respectiva impressão digital e introdução de alterações na execução de fluorescências de ultravioleta, que permitiram novos tipos de conhecimento e informação.

No âmbito da Internet, o Instituto dos Museus e da Conservação, IP, tem ainda nos últimos anos procedido à instalação de pontos de banda larga e zonas *wireless*, em diversos museus tutelados por este instituto, designadamente no Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional do Azulejo e Museu Nacional de Soares dos Reis, entre outros. Através de quiosques multimédia, especialmente desenhados para o efeito, é disponibilizado aos visitantes destes museus, um acesso público gratuito à Internet, via ponto de banda larga. Os visitantes podem ainda no âmbito deste projecto, usufruir de zonas de *wireless* com acesso

Nacional de Machado de Castro, Museu Nacional de Soares dos Reis, Museu Nacional do Teatro, Museu Nacional do Traje, Museu Regional de Arqueologia D. Diogo de Sousa e Museu da Terra de Miranda.

⁵⁹ O programa Mariznet possui actualmente cerca de 50.000 registos de inventariação de bens museológicos.

⁶⁰ CURVELO, Rita, *Marketing das Artes em directo*, Quimera Editores, Lisboa 2009, p. 119.

gratuito à Internet nas zonas de entrada e nos jardins do Museu Nacional de Arte Antiga e Museu Nacional do Azulejo.

Este projecto possibilita a disponibilização de um acesso facilitado a conteúdos culturais e promoção do conhecimento das colecções de referência nacional, procurando contribuir para o aumento de afluência de público. Tendo em vista a atracção do público visitante, as referidas áreas *wireless*, estão situadas nas entradas e nos jardins dos museus em zonas servidas por equipamentos de restauração, de forma a se constituírem como locais aprazíveis para lazer e fruição do património cultural.

II.3 - Exposições

As exposições como meio de comunicação entre museus e público, constituem uma ferramenta frequentemente utilizada no contexto museológico.

A reflexão sobre o reconhecimento universal de que uma das principais missões da museologia é o estudo dos testemunhos materiais do homem, facultando-os posteriormente à sociedade, origina o emergir de questões pertinentes acerca dos princípios que actualmente norteiam as exposições como estruturas básicas da comunicação entre museus e público, tornando-se assim relevante uma análise à forma como os museus portugueses utilizam este recurso de comunicação.

Como mecanismo específico e imediato de comunicação, as exposições reflectem a imagem do museu para a sociedade, apresentando colecções arraigadas em profundos conhecimentos técnicos e científicos, motivo pelo qual constituem um forte aliciente na atracção de públicos.

Atendendo às metamorfoses a que os museus têm vindo a estar sujeitos em consequência da célere mutação das sociedades que os rodeiam e nas quais se inserem, também as exposições, outrora estáticas, têm vindo a desenvolver um certo dinamismo, de forma a cativar e fidelizar diferentes públicos.

Utilizadas em estratégias e campanhas de marketing, cativam e aliciam visitantes fora do núcleo habitual do público que usualmente visita os museus.

Alvo de controvérsia, a acção de promover o museu através das exposições, envolve um conjunto de regras e procedimentos específicos que visam promover áreas tão complexas e abrangentes como o conhecimento, a conservação, e a divulgação do património cultural móvel.



Assim, visando o objectivo comum da salvaguarda do património, as equipas que acompanham as exposições nos museus portugueses, procuram actualmente denominadores comuns entre as diferentes áreas sociais e científicas envolvidas.

Embora o museu não se esgote na mensagem que veicula através da sua exposição permanente, compreende o dever de disponibilizar através de exposições temporárias, peças ocasionalmente cedidas por outras instituições ou por particulares ou peças usualmente remetidas para as reservas do museu.

Através das exposições temporárias, o museu pode despertar o público e provocar a sua vinda ao museu. Por se tratar de uma acção mais ou menos efémera, desenvolvida num espaço de tempo limitado, as exposições temporárias constituem uma ocasião propícia para a apresentação de objectos cujo acesso encontra-se habitualmente restrito a profissionais da área e que não se encontram integradas na exposição permanente, sendo por isso compreensível a comum preocupação de todos os profissionais envolvidos em tornar lógica, acessível e sobretudo decifrável a mensagem que se pretende passar.

Por outro lado a exposição permanente permite ao museu a divulgação da sua imagem à sociedade em que se insere. Assim, a apresentação da colecção numa exposição permanente deve integrar um resumo coerente e significativo de peças escolhidas com critérios de diversidade cultural e unidade no discurso, que representem a evolução cultural e civilizacional do homem, atendendo no seu conjunto às necessidades pedagógicas, sociais e culturais do público a que se destina. Para acautelar os riscos de desambientação das peças, grande parte dos técnicos envolvidos na preparação e organização das exposições permanentes, esforçam-se por recriar, fiel e exaustivamente a época em que foram utilizadas. Outros profissionais na área da museologia optam pela ausência de elementos cénicos ligados ao contexto social da peça, defendendo que qualquer tentativa de recriação de época, nunca poderá reproduzir uma realidade perdida.

A integração das peças expostas, surge assim também como uma forma de comunicação entre os museus e o público. Consoante o público a que se destina, o museu pode em espaços físicos distintos disponibilizar zonas onde se assegure um maior intimismo e concentração (destinadas essencialmente a investigadores ou especialistas na área), a par de percursos ou zonas destinadas a visitantes que contemplam de forma mais sumária as peças.

As visitas guiadas às exposições permanentes e temporárias permitem também a aproximação entre museus e público. Possibilitando o acesso a conteúdos culturais pouco aprofundados, uma visita guiada consiste numa aproximação inicial por parte do museu, na qual o público assume uma atitude passiva, porém actuante, permitindo observações e

questões espontâneas, tendo por finalidade a aproximação do museu do público que o visita, permitindo que o público tome parte na exposição.

Perante a realidade de que nem todos os que visitam os museus conseguem, assimilar a mensagem que lhes é transmitida, os actuais museus consideram também necessário a disponibilização de programações prévias que de forma simplificada apresentam a informação cultural que pretendem que chegue aos visitantes. Daí a crescente preocupação na apresentação de programação de actividades pedagógicas, associadas a exposições permanentes e temporárias, as quais procuram viabilizar vias de comunicação cada vez mais perceptíveis a um público cada vez mais variado.

As técnicas de conservação, os seguros, a embalagem, o transporte, o acompanhamento, o registo dos procedimentos e a política de cedência de bens culturais móveis, quando necessário, são também factores a ter em conta pelos técnicos que acompanham as exposições, mas cujos limites impostos por esta investigação não nos permitem aprofundar.

Sendo no entanto de salientar que os critérios de exigência e de avaliação das condições que permitem a existência de determinada exposição, devem respeitar a qualidade da exposição, a idoneidade da instituição em que se inserem ou a que se referem e a legislação de enquadramento aos procedimentos de circulação e exposição do património móvel⁶¹.

II.4 – Ao encontro de públicos Especiais: Pessoas com deficiência

A legislação nacional, nomeadamente a Lei n° 9/89, de 2 de Maio, o D. L. n° 123/97, de 22 de Maio e as Resoluções do Conselho de Ministros n°s 96 e 97/99 de 26 de Agosto e n° 110/03 de 12 de Agosto, deliberam orientações específicas no que concerne à plena integração e participação dos cidadãos com necessidades especiais em todos os campos da vida social, cultural e económica. No seguimento destas orientações actualmente os museus portugueses diligenciam esforços no combate à exclusão de pessoas com necessidades especiais.

Embora seja claramente visível a existência de inúmeros obstáculos que impedem a plena fruição do património cultural móvel, é actualmente possível observar um enorme

⁶¹ Lei n° 107/2001 de 8 de Setembro, Diário da República n° 209 – I Série A, Lei de Bases do Património que estabelece as bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural, definindo os deveres de Estado e o âmbito do património cultural nesta matéria.

Regulamento (CEE) n° 3911/92 do Conselho, de 9 de Dezembro, concernente à exportação de bens culturais.

Regulamento (CEE) N° 752/93 DA Comissão, de 30 de Março, estabelece normas de execução do Regulamento (CEE) N° 3911/92 DO Conselho, de 9 de Dezembro.

esforço por parte dos museus nacionais, na criação de infra-estruturas, equipamentos e serviços que permitam o acesso de pessoas com necessidades especiais.

Passeios e vias de acesso que permitam que o percurso de entrada e saída do museu livre de obstáculos físicos, nomeadamente lances de passeios rebaixados a toda a largura da passagem para peões e de inclinação suave, espaço de estacionamento que possua no mínimo, dois lugares reservados a veículos que transportem pelo menos uma pessoa com necessidades especiais, facilitação de transportes de acesso ao museu adequados a pessoas com deficiência, dimensões de portas e corredores que permitam o acesso e circulação a pessoas com deficiência motora, rampas de acesso, escadas equipadas de corrimãos que permitam uma boa preensão das mãos, que permitam a entrada a pessoas em cadeiras de rodas, estando a altura dos botões de comando a uma altura acessível a visitantes que se encontrem nas referidas condições, mapas de orientação em linguagem simplificada que permitam uma orientação com autonomia a pessoas com necessidades especiais, balcões e mesas abertos por baixo que respeitem a altura recomendada, para o acesso sem obstáculos por pessoas em cadeira de rodas, iluminação adequada que elimine sombras fortes que possam ser confundidas com obstáculos, ou que encandeie os visitantes, casas de banho que permitam o acesso por ambos os lados da sanita, com portas de correr ou com o sentido de abertura para o exterior, com barras de apoio bilateral e pavimento aderente, com espaço que permita a entrada de pessoas em cadeiras de rodas, auditórios com lugares disponíveis para pessoas em cadeira de rodas e expositores bem iluminados, com objectos expostos de forma a permitir uma fácil e boa visibilidade, são alguns dos objectivos a que presentemente os museus portugueses se propõem a atingir, de forma a facilitar o acesso e a circulação de pessoas com necessidades especiais.

A preocupação dos museus em tornar os seus espaços e colecções acessíveis a pessoas com deficiência, tem sido demonstrada através da assinatura de protocolos de colaboração com entidades ligadas a pessoas portadoras de deficiências diversas.

No seguimento destes esforços, o Museu Nacional de Arte Antiga, durante a campanha de obras para a Exposição Europeia em 1983, assumiu a reestruturação de alguns serviços e espaços físicos, que perduram até ao presente. Actualmente é possível o acesso de deficientes motores à exposição permanente, através de rampas implantadas junto a algumas das escadas existentes. O espaço de circulação é largo; algumas vitrinas de exposição estão colocadas de forma a permitir a visão integral das peças a pessoas em cadeiras de rodas e a legendagem está colocada a uma altura que permite a sua leitura ao mesmo nível. As instalações sanitárias e os elevadores foram também projectados com dimensões suficientemente largos de forma a

permitirem a entrada de cadeiras de rodas. É ainda possível na zona de atendimento solicitar o empréstimo de uma cadeira de rodas a quem dela necessite para a visita. É evidente que alguns dos espaços físicos do museu contem ainda obstáculos intransponíveis aos visitantes com este tipo de deficiência, no entanto é nitidamente visível o esforço em adequar da melhor forma possível os espaços existentes a deficientes motores.

O Museu Monográfico de Conimbriga, tem também feito um esforço neste sentido. O espaço físico onde se encontra exposta a colecção do museu é largo o suficiente permitindo a circulação de deficientes motores em cadeiras de rodas, sendo também possível na zona do atendimento, a solicitação por empréstimo de uma cadeira de rodas a quem dela necessite para a visita⁶². Conforme referido pelo actual Director, o Dr. Virgílio Hipólito Correia⁶³ actualmente estão sendo desenvolvidos esforços para editar um Guia em Braille, que refere o essencial das Ruínas, do museu, dos serviços do museu e dos circuitos na região, e um vídeo do Guia em linguagem gestual, para que o museu consiga transmitir a sua mensagem também a invisuais e a deficientes auditivos.

O Museu de Évora poderá também ser referido como exemplo no esforço de aproximação a este tipo de público com necessidades especiais. Instalado no Paço Arquiepiscopal no centro histórico da cidade, fechou para obras em meados de 2004, não se prevendo a sua reabertura antes de finais de 2009. Um núcleo provisório de importantes e representativas peças da colecção do museu está actualmente disponível para visita na Igreja de Santa Clara. A exposição que abriu ao público em Agosto de 2004 e continuará patente até ao final das obras do museu, permite que algumas das esculturas sejam tocadas por portadores de deficiência visual. Como alternativa à informação escrita afixada nas paredes, concebeu-se um caderno-roteiro com textos simplificados, letras ampliadas e versão Braille.

O Museu da Cerâmica, situado nas Caldas da Rainha, também tem demonstrado sensibilidade às questões de acessibilidade a pessoas com deficiência, disponibilizando textos pequenos de parede, com um tamanho de letra grande e auriculares com informação gravada (em alternativa ao Braille). À semelhança do Museu de Évora, também aqui se permite que algumas peças sejam tocadas por portadores de deficiência visual.

Na continuidade deste esforço em acolher os invisuais, desde 1995 que o Museu Nacional do Traje, apresenta uma pequena exposição táctil permanente intitulada *Pare, Escute e Toque*, que permite aos visitantes com deficiência visual ouvir música composta do século

⁶² Anexo Fotográfico III – Museu Monográfico de Conimbriga: Loja/Serviços, pp. 162-169.

⁶³ Anexo Documental XI – . Entrevista concedida em 2009/01/09 por Dr. Virgílio Hipólito Correia, Director do Museu Monográfico de Conimbriga, p. 140-141.

XIX, e tocar em cinco manequins vestidos com traje de passeio em uso por volta de 1830 e numa carruagem de passeio que pertenceu ao 2º Duque de Palmela.

Em 1997, o museu do Chiado em Lisboa, criou, em parceria com o Instituto António Feliciano de Castilho, um percurso na exposição permanente de *Escultura do século XIX e XX*, que permitia o manuseamento das peças com luvas apropriadas, a pessoas com deficiência visual. Disponibilizando também um catálogo em Braille, outro ampliado e uma planta táctil da sala.

Também em 1997 o Museu Nacional de Arte Antiga, o Museu Nacional dos Coches e o Museu José Malhoa, no âmbito do projecto *Arte Acess*, visando a melhoria de comunicação com o público formado por pessoas com deficiência, editou vídeos em linguagem gestual, plantas dos museus em relevo e textos sobre as histórias dos edifícios e das colecções foram disponibilizados em formato ampliado e Braille.

Em 1999, o Museu Nacional de Soares dos Reis em colaboração com a Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal (ACAPO), a Associação Nacional de Arte e Criatividade de e para Pessoas com Deficiência (ANACED) e com o Núcleo de Apoio a Cegos da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, elaborou a exposição *As Belas-Artes e o Romantismo em Portugal*, com uma planta táctil e um percurso áudio com informação sobre a exposição, a fim de que as pessoas com deficiência visual pudessem usufruir ao máximo da informação patente na referida exposição.

Mais recentemente, em 2000, o Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, em Castelo Branco e o Museu Nacional do Azulejo desenvolveram actividades que permitiam aos invisuais aceder a informação de carácter artístico e museológico. No caso do Museu Francisco Tavares Proença Júnior, um caderno escrito em Braille sobre o museu e as suas colecções e um álbum também legendado em Braille, de páginas de pano de linho bordadas com alguns dos motivos do bordado de Castelo Branco, foram disponibilizados no âmbito do projecto *Ver com as mãos*, direccionado a com necessidades especiais nesta área. Em relação ao Museu Nacional do Azulejo, no Dia Internacional dos Museus, programou uma actividade para pessoas com deficiência visual intitulada *Azulejos para os sentidos*, que integrava vários jogos que proporcionavam o contacto com diversos painéis de azulejo em técnica de relevo, modelação em barro e decoração de placas de barro com figuras executadas pelos participantes. Actualmente o Museu Nacional do Azulejo disponibiliza visitas orientadas à exposição permanente e ateliers de acordo com as características específicas de cada grupo com necessidades especiais que se dirige ao museu para visitá-lo. Similarmente o Museu da

Música, em Lisboa, acolhe regularmente grupos de pessoas com deficiência visual, às quais se permite uma vista com acesso táctil a vários tipos de instrumentos das reservas do museu.

Existem porém museus nacionais que quer nos seus espaços de acesso, quer nos seus espaços interiores ficam muito aquém das normas de construção para acessibilidade plena, definidas através do Decreto-Lei nº 123/97. A maior parte das situações ainda por resolver prendem-se com o facto de os museus nacionais estarem na sua grande maioria instalados em edifícios de valor histórico e patrimonial, o que dificulta o cumprimento do referido decreto-lei. Verificando-se em muitos casos que as obras de reconversão dos espaços físicos são impossibilitadas pelo seu carácter potencialmente destrutivo da identidade, historicidade e autenticidade dos edifícios em causa.

Sabendo no entanto, que o grau de sucesso do museu depende em grande parte, da forma como o museu perspectiva e adequa as estratégias de comunicação ao público que o visita, os museus portugueses têm como um todo procurado melhorar a acessibilidade física e intelectual aos museus, onde isso é possível, de forma a garantir o perpassar da mensagem que pretendem divulgar. Presentemente, directores, conservadores, técnicos dos serviços educativos, administrativos, arquitectos, designers e demais profissionais dos museus nacionais trabalham diligentemente de forma a tornar os museus mais acessíveis a todas as pessoas com deficiência. Embora reconhecendo que existe ainda muito por concretizar, entidades nacionais como o Instituto dos Museus e da Conservação, IP, que tutela grande parte dos museus nacionais, o museu da Fundação Calouste Gulbenkian, o museu da Fundação de Serralves, o museu da Fundação Berardo, entre outras, em colaboração com instituições que representam pessoas com deficiência, têm procurado prestar o seu contributo na aplicação e acolhimento de propostas que visam a eliminação de obstáculos físicos, sociais e comunicacionais nos museus.

Em Abril de 2004 o Instituto dos Museus e da Conservação, em parceria com a Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal (ACAPO), a Associação Nacional de Arte e Criatividade de e para Pessoas com Deficiência (ANACED), a Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral – Núcleo Regional do Sul (APPC-NRS), a Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social (FENACERCI) e o Instituto Jacob Rodrigues Pereira (IJRP), editou a publicação “Temas de Museologia-Museus e Acessibilidade”, que esboça um diagnóstico inicial das situações mais graves nos museus tutelados por esta entidade, sugerindo recomendações, no sentido de melhorar as condições de acesso e acolhimentos dos referidos museus a pessoas com necessidades especiais. Em resultado deste tipo de parcerias, após obras de requalificação e ampliação no âmbito do Programa Operacional de Cultura

(POC), o Museu José Malhoa encerrado desde Junho de 2006 encerrado, reabriu em 19 de Dezembro de 2008, passando a dispor de acessibilidade plena, com ligação interna entre as reservas, serviços e zonas técnicas. Tendo sido criadas novas infra-estruturas de segurança, iluminação e climatização, uma nova ligação visual entre o espaço expositivo e o Parque D. Carlos I, uma sala de exposições temporárias e uma sala multimédia.

BIBLIOGRAFIA – Capítulo II

ESTUDOS GERAIS:

AGOSTI, Hector, *Ideologia e Cultura*, Livros Horizonte, Lisboa, 1984.

BENJAMIN, Walter, *Sobre Arte, Técnica, Linguagem e Política*, trad. Maria Luz Moita, Maria Amélia Cruz e Manuel Alberto, Relógio de Água, Lisboa, 1992.

BENNETT, Tony, *Culture – A Reformer’s Science*, Ed. Sage, London, 1998.

BESSA, António Marques, *Elites e movimentos sociais*, Universidade Aberta, Lisboa, 2002.

CASTELLS, Manuel, *O Poder da Identidade*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 2003.

CLIFFORD, J., *Dilemas de la Cultura. Antropología y Arte en la perspectiva posmoderna*, Gedisa, Barcelona, 1995.

CONDE, Idalina, *Desentendimento Revisitado*, Rui Telmo Gomes (coord.), *Os Públicos da Cultura*, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa 2004.

FORTUNA, Carlos, *Identidades, Percursos, Paisagens Culturais: Estudos Sociológicos*, Celta Editora, Oeiras, 1999.

GOMES, Rui Telmo, *Práticas culturais dos portugueses (1): actividades de lazer*, folha OBS n.º 2, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2001.

LAMPREIA, Joaquim Martins, *Técnicas de Comunicação*, Publicações Europa-América, 1991.

LOPES, João Teixeira, *A Cidade e a Cultura: Um Estudo sobre Práticas Culturais Urbanas*, Ed. Afrontamento, Porto, 2000.

LOPES, João Teixeira, *Experiência Estética e Formação de Públicos*, Rui Telmo Gomes (coord.) *Os Públicos da Cultura*, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 2004.

LYON, David, *A Sociedade da Informação*, Celta Editora Lda., Lisboa, 1992.

MIRANDA, José Augusto Bragança de, *Política e Modernidade, Linguagem e Violência na Cultura Contemporânea*, Edições Colibri, Lisboa, 1997.

MOREIRA, Carlos Diogo, *Identidade e diferença: os desafios do pluralismo cultural*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 1996.

NEVES, José Soares, *Práticas culturais dos portugueses (2): espectáculos ao vivo*, folha OBS n.º 3, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 2001.

SHIMP, T., *Advertising, Promotion and Integrated Marketing Communications*, Dryden Press, 1994.

SILVA, Augusto Santos, *Públicos para a Cultura na Cidade do Porto*, Edições Afrontamento, Porto, 2000.

ZEFF, Robbin, **ARONSON**, Brad, *Advertising on the Internet*, Wiley Computer Publishing, 1997.

ESTUDOS ESPECÍFICOS:

Marketing:

ALVES, Vasco Lopes, *Direct Marketing em Portugal*, Texto Editora, 1994.

BELCH, G. E., **BELCH**, M. A., *Introducion to Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective*, Irwin, 1990.

BIRD, D., *Commonsense Direct Marketing (2nd ed.)*, Kogan Page, 1989.

EAST, R., *Consumer Behaviour: Advances and applications in marketing*, Prentice-Hall, 1997.

GOTTESDIENER, Hana, DAVALLON, Jean, DESVALLÉS, André, (coord.), *Publics et Musées, Marketing et Musées*, Presses Universitaires de Lyon Janvier-Juin, n.º 11-12, 1997.

KOTLER, Philip, KOTLER, Neil, *Estrategias y marketing de museos*, Ariel Patrimonio Histórico, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, 2001.

ROTHSCHILD, M. L., *Marketing Communications*, Heath, 1987

SHAPIRO, B. P., WYMAN, J., *New Ways to Reach your Customers*, in Dolan, R. J., *Strategic Marketing Management*, Harvard Business School, 1991.

Direito:

FERREIRA, Jorge, A. B., *Direito do Património Histórico-Cultural*, Cartas, Convenções e Recomendações Internacionais, Actos Comunitários, CEFA, Coimbra, 1998.

Museologia:

ARAÚJO, Marcelo Mattos, BRUNO, Maria Cristina Oliveira (org.), *A Memória do Pensamento Museológico Contemporâneo – Documentos e Depoimentos*, Comité Brasileiro do ICOM, Rio de Janeiro, 1995.

ARPIN, Roland, *El Museo no es una isla es parte de un sistema cultural*, Ed. Anthropos, Madrid, 1992.

BAUMANN, Gerd, *The Multicultural Riddle*, Edition Routledge, New York, 1999.

BENNETT, Tony, *The Birth of the Museum*, Edition Routledge, London, 1995.

BINKS, G., UZZELL, D., HOOPER-GREENHILL, Eilean, (ed.), *Monitoring and evaluation: the techniques*, The Educational Role of the Museum, Ed. Routledge, Londres, 1999.

BIRAL, Silvana, (coord.), *Museologia – Roteiros Práticos, Educação em Museus 3*, Museums, Galleries and Commission, Universidade de S. Paulo, 2001.

BOURDIEU, Pierre, DARBEL, A., *L'amour de l'art: Les musées et leur public*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1966.

BRILHANTE, Maria João, MARTINS, Fernando Cabral, (org.), *Le Cercles dès Muses, o diálogo das artes*, Edições Colibri, Lisboa, 2000.

BRITO, Joaquim Pais de, *El museo, muchas cosas*, Revista de Museologia – Monografias: Museos y museologia en Portugal: Una ruta ibérica para el futuro, Fevereiro 2000.

CAMACHO, Clara, *Ao Encontro dos Públicos: Novos Rumos e Novos Desafios para os Museus Portugueses*, Conferência realizada no Museu Militar do Porto, 2005.

DAVALLON, Jean, *L'évolution du role des musées, La revue du Groupe de recherche et la prospective – Nouveaux musées, nouvelles muséologies*, Ed. L' Harmattan, Paris, 1997.

DESVALLÉS, André, *Nouvelle Museologie*, Encyclopaedia Universalis, Vol. XV, Paris.

DUNCAN, Carol, *Civilizing rituals: inside public art museums*, Ed. Routledge, Nova Iorque, 1995.

FALK, John H., DIERKING, Lynn D., *Learning from museums: visitor experiences and the making of meaning*, American Association for State and Local History Book Series / Ruby Rogers, Walnut Creek, Altamira Press, London, 2000.

FARIA, Margarida Lima de, *A Função Social dos Museus*, Conferência Internacional – A Cultura em Acção: Impactos Sociais e Território, Porto, 2001.

FARIA, Margarida Lima de, *Museos: Educación o diversión? Un estudio sociológico del papel de los museos en un mundo globalizado*, Revista de Museologia – Monografias: Museos y museologia en Portugal: Una ruta ibérica para el futuro, Asociación Española de Museólogos, 2000.

FERNÁNDEZ, Luís Alonso, *Museologia – Introducción a la Teoría y Práctica del Museo*, Ed. Istmo, Madrid, 1993.

FIRMINO, Maria da Glória Pires, *Meios de actuação dos museus – na generalidade da cultura e na colaboração com as escolas, Museus para quê?* Actas do Colóquio APOM 75, Associação Portuguesa de Museologia, Figueira da Foz, 1995.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Communication in Theory and Practice*, Ed., The Educational Role of the Museum, Routledge, London, 1999.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Museums and their visitors*, London, Routledge, 1993.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, (1995), *Museum, media, message*, Routledge, New York, 2002.

HORCAJO, J. J. Sánchez, *Los Museos y su Público*, Revista de Museologia, Madrid, 1995.

HUDSON, Kenneth, *A social history of museums: what the visitors thought*, Ed. The Macmillan Press, London, 1975.

International Council of Museums, *Public View: the ICOM Handbook of Museum Public Relations*, ICOM, 1986.

LEHALLE, Evelyne, *Musées et visiteurs: un observatoire permanent des publics*, Direction des Musées de France, Paris, 1993.

LOPES, C., *História das Ideias da Nova Museologia*, textos de Museologia, Cadernos Minom, n.º 1.

MALRAUX, André, *O Museu Imaginário*, trad. Isabel Saint-Aubyn, Edições 70, Lisboa 2000.

MENSCH, Van, *The Museology Discourse*, Routledge, London, 1992.

MOUTINHO, Mário C., *A Construção do Objecto museológico*, Cadernos de Museologia n.º 4, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 1994.

MOUTINHO, Mário C., *Museus e Sociedade*, Cadernos de Património, 1989.

PRIMO, Judite, *O sonho do museólogo. A exposição: desafio para uma nova linguagem museográfica*, Cadernos de Sociomuseologia n.º 16, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, 2000.

PRIMO, Judite, *Pensar Contemporaneamente a Museologia*, Cadernos de Sociomuseologia n.º 16, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, 1999, Seminário Regional da UNESCO sobre a Função Educativa dos Museus.

PRIMO, Judite, Seminário: *Pensamento Museológico Contemporâneo, Função Social do Museu*, Centro de Estudos de Sociomuseologia – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, ICOM – 1992, Décima Sexta Conferência Geral, *Museus: Repensando as fronteiras*.

RICO, Juan Carlos, *Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracaso*, Ed. Sílex, Madrid, 2002.

SHERMAN, Daniel J., **ROTOFF**, Irit, *Museum Culture: histories, discourses, spectacles*, Ed. Routledge, London, 1994.

TOTA, Anna, Lisa, *A Sociologia da Arte – Do Museu Tradicional à Arte Multimédia*, Trad. Isabel Teresa Santos, Editorial Estampa, Lisboa, 2000.

VERGO, Peter, *The New Museology*, Reaktion Books, London, 1989.

CATÁLOGOS / REVISTAS / OUTROS:

Artes & Leilões, N.º 3, Lisboa, Dezembro, 2007.

Artension, N.º 38, Lyon, Nov.-Dec., 2007.

FONTES ELECTRÓNICAS:

Obtidas entre Junho de 2007 a Fevereiro de 2009.

<http://www.acapo.pt>

<http://www.anaced.pt>

<http://www.cmag-ipmuseus.pt>

<http://www.conimbriga.pt>

<http://www.fenacerci.pt>

<http://www.foriente.pt>

<http://www.fundaçãomedeirosealmeida.pt>

<http://www.ip.museus.pt>

<http://www.ippar.pt>

<http://www.igespar.pt>

<http://mdds.imc-ip.pt>

<http://www.matriznet.ipmuseus.pt>

<http://www.mnarqueologia-ipmuseus.pt>

<http://www.mnarteantiga-ipmuseus.pt>

<http://www.mnazulejo-ipmuseus.pt>

<http://www.mnetnologia-ipmuseus.pt>

<http://mnmachadodecastro.imc-ip.pt>

<http://www.mnsr-ipmuseus.pt>

<http://www.monumentos.pt>

<http://www.museuberardo.com/>

<http://www.museudoscoches-ipmuseus.pt>

<http://museudaguarda.imc-ip.pt>

<http://www.museudamusica-ipmuseus.pt>

<http://museudevora.imc-ip.pt>



<http://www.museudochiado-ipmuseus.pt>

<http://www.museudoteatro-ipmuseus.pt>

<http://www.museidotraje-ipmuseus.pt>

<http://www.museugulbenkian.pt>

<http://mjm.imc-ip.pt>

<http://www.serralves.pt>

<http://www.snripd.mts.go.pt>

O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal

CAPÍTULO III

As lojas de museus em Portugal – Conceitos e diálogos

“(...) El Museo no es una isla es parte de un sistema cultural (...)”

Roland, Arpin , Ed. Anthropos, Madrid, 1992.

III. 1 - As lojas de museus em Portugal

A realidade museológica portuguesa comporta actualmente ambivalências e ambíguas interpretações que ilustram bem a redefinição a que tem vindo a ser sujeito o contexto museológico nacional. Os actuais museus portugueses à semelhança do que acontece em diversos países, encontram-se hoje perante uma crise de identidade, que aparenta estar intimamente ligada ao sentimento de perda do sentido paternalista e por outro lado à valorização do discurso e da narrativa. Presentemente numa sociedade em redefinição, os museus procuram ajustar-se aos modos como a sociedade e a cultura se apresentam.

Dada à sua multiplicação e variedade em meados do século XIX, têm vindo a desenvolver características e estruturas que ao mesmo tempo que os coloca num mesmo patamar educativo, os distingue na imagem e mensagem que transmitem.

A constante mutação dos receptores da mensagem veiculada pelos museus nacionais a par de constrangimentos políticos sociais e financeiros, tem encaminhado a museologia contemporânea portuguesa à gradual transformação na forma como é transmitida a mensagem que pretendem divulgar.

É claramente evidente que a sociedade não tem hoje os mesmos limites espacio-temporais, a mesma homogeneidade cultural, nem o sentimento social agregador que detinha à alguns anos atrás. Por conseguinte, os museus na sua missão de servirem a comunidade local e a sociedade em geral, adequam o saber e a arte de que são detentores, a esta metamorfose cultural, subsidiária de uma nova lógica de composição social, marcada por novos critérios económicos, mercantis e hábitos de consumo.

Também a competitividade que presentemente impera no mercado cultural torna obrigatório a implementação de novas estratégias, estruturas e modelos de actuação para enfrentar com sucesso os múltiplos desafios que actualmente os museus enfrentam.

Consequentemente na concepção contemporânea de museu cabem novos objectivos e formas na sua capacidade interactiva com o público cada vez mais diversificado. Para que possam subsistir enquanto instituições ao serviço da sociedade, adaptam regularmente o seu discurso de forma a corresponder às exigências da sociedade que os rodeiam.

Como elementos abertos e activos os museus procuram ainda o reforço dos seus meios de divulgação utilizando para o efeito estruturas que actualmente acolhem lojas onde facilmente se pode encontrar réplicas de peças pertencentes a vários acervos museológicos, bem como produtos inspirados no contexto museológico.

Como um todo, as lojas dos museus nacionais são uma mais valia para o contexto museológico português. Segundo o Dr. Manuel Bairrão Oleiro, Director do antigo Instituto Português de Museus e actual Director Geral do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, “(...) há imensa gente que vai fazer compras às lojas do IPM, da mesma forma que vai comprar a outras lojas dos museus, sem os ir visitar naquela ocasião. Não considero isto negativo até porque a passagem por uma loja nossa pode incentivar a visita a um museu.”⁶⁴

Através das lojas de museus, os museus procuram hoje estabelecer um meio de comunicação perene com o público a que procuram atingir.

Locais de confluência de pessoas, as lojas de museus têm gradualmente adquirido a habilidade de comunicar informação sobre exposições passadas, conhecimento e investigação, através das publicações e produtos que disponibilizam para venda.

Objectos ou colecções são explorados em diversos parâmetros, visando suprir as carências existentes a nível do mercado cultural.

No entanto, clientes das lojas dos museus portugueses demonstram actualmente o intuito de compra apenas de forma esporádica, levando os museus cada vez mais a considerar a possibilidade de estimular a sua fidelidade no intuito de levá-los a adquirir mais frequentemente os produtos vendidos nas lojas dos museus em detrimento de produtos comercializados por outras lojas e entidades. Perante esta situação é possível observar presentemente em Portugal o uso de estímulos à fidelidade por parte das lojas dos museus portugueses, procurando influenciar não apenas os clientes actuais, sabendo que grande parte deles oscila entre os produtos vendidos através das lojas dos museus e outros produtos, mas também explorando atractivos que sirvam de estímulo na atracção de novos pólos de clientes. Para o conseguir, as lojas dos museus em Portugal usam estímulos como: exclusividade e qualidade entre outros⁶⁵.

Segundo a Dra. Maria João Zagalo, responsável pela Unidade de Gestão de Lojas de Museus do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, a qualidade dos produtos comercializados nas lojas dos museus tutelados por este Instituto, é sem dúvida alguma o motivo de compra por parte dos clientes que acedem a estes locais. Salientando que “os clientes que visitam as nossas lojas nunca compram pelo preço e sim pela qualidade e pela

⁶⁴ CURVELO, Rita, *Marketing das Artes em directo*, Quimera Editores, Lisboa 2009, p. 121.

⁶⁵ Anexo Documental VIII - Entrevista concedida em 2008/05/12 por Dra. Maria João Zagalo, Responsável pela Unidade de Gestão de Lojas de Museus do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 120-126.

Anexo Documental IX - Entrevista concedida em 2008/06/03 por Doutor João Castel-Branco Pereira, Director do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 127-130.

Anexo Documental X - Entrevista concedida em 2008/06/03 por Dra. Elizabeth Caramelo, Directora do Serviço de Comunicação da Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 131-137.

diferenciação que existe no mercado.” Assumindo ainda que “a nossa estratégia de marketing não é pelo preço, mas pela diferenciação que os nossos produtos assumem no mercado”.⁶⁶

Por outro lado a Dra. Elizabete Caramelo, directora do Serviço de Comunicação da Fundação Calouste Gulbenkian, é peremptória em afirmar que “temos sempre imenso cuidado... no excessivo uso da vertente comercial”, explicando que quando confrontada com situações em que precisa emitir um parecer sobre se determinado produto deve ou não ser comercializado, procura decidir de forma criteriosa, tendo sempre em conta os aspectos culturais e de salvaguarda da obra de arte em causa. Citando inclusive o recente exemplo do contacto efectuado pela empresa Raimond Weil, que procurava conceber um relógio utilizando a imagem *Galgos*, pintada em 1911 pelo artista Amadeo de Souza-Cardoso e que inicialmente a havia deixado relutante, pelo facto de julgar tratar-se de um projecto de produção em série de relógios, que iria banalizar a obra de arte em causa. Alegando que apenas acedeu positivamente a este projecto quando lhe foi assegurado que a referida imagem seria utilizada em relógios de colecção, de série limitada, destinados a clientes como um artigos de prestígio e luxo.

À semelhança destes dois exemplos outros corpos directivos de departamentos de museus por todo o país, responsáveis por esta área, procuram actualmente um equilíbrio entre um mercado ávido de produtos associados a acervos museológicos e a preservação e salvaguarda da excessiva banalização da imagem e comercialização destes.

Cientes de que a qualidade dos produtos comercializados nas lojas de museus, valoriza a sua missão, os museus contemporâneos optam actualmente pela satisfação dos clientes através do controlo da qualidade dos produtos comercializados nas respectivas lojas.

Nada de novo existe neste proceder, pois os egípcios há cerca de 5000 anos atrás já se preocupavam com o controlo dos produtos, de forma a descobrir os seus defeitos, impedindo que estes chegassem até ao cliente, optando por erradicá-los antes do consumo final por parte do cliente.⁶⁷

De facto, a preocupação com a qualidade na produção de bens e serviços parece constituir uma característica inerente à condição humana. Embora até ao século XX, devido ao nível de vida das populações ser baixo e a oferta de bens de consumo ser inferior à procura, a qualidade não constituísse objectivo principal, na maioria das linhas de produção, salvo em algumas excepções (em grande parte devido ao conceito de que a qualidade era encarada

⁶⁶ Anexo Documental VIII - Entrevista concedida em 2008/05/12 por Dra. Maria João Zagalo, Responsável pela Unidade de Gestão de Lojas de Museus do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, p. 122.

⁶⁷ CRAINER, Stuart, *Os 50 maiores gurus da gestão*, Linda-a-Velha: Abril/Controljornal, 1999.

como um entrave à produção em grande escala), a partir das décadas 1930, começa a desenvolver-se um sentido de produção de qualidade em grande escala. Por esta altura a indústria militar dos países ocidentais e do Japão, sentiu a necessidade de produzir em quantidade, mas também em qualidade, da qual dependeria a eficácia do material de guerra no campo de batalha. No entanto sem tempo e pessoal especializado para proceder a controlos de qualidade específicos, as fábricas de equipamento e material de guerra, passaram a conceber e desenvolver sistemas de controlo estatísticos de processo, originando assim as primeiras normas de controlo de qualidade, nomeadamente as MIL STD 105D, que são ainda actualmente o modelo mais utilizado a nível mundial⁶⁸, por empresas e Institutos Públicos inclusive museus e consequentemente por lojas de museus.

III. 2 – Disposição arquitectónica das Lojas de Museus como factor de Comunicação

A disposição arquitectónica constitui actualmente outra das preocupações existentes no seio museológico, como forma de diálogo com o público.

Ao longo do século XIX, os museus vão surgindo em Portugal no quadro liberal de laicização do património religioso, após a extinção das ordens religiosas.

Em 1834, após a guerra civil que culminou com a vitória dos liberais, as ordens religiosas são abolidas através do decreto de 28 de Maio desse ano, condenando ao encerramento imediato os conventos masculinos e os femininos após a morte da última freira.

A fim de dar destino ao enorme volume de bens culturais móveis, que nessa altura passaram para a posse do Estado, o novo poder político destina a sua disposição por edifícios estatais.

Conforme aconteceu com as Academias, os museus são então adequados a espaços outrora utilizados como espaços religiosos e residenciais, sobretudo conventos, mosteiros e palácios. O Museu Nacional de Arte Antiga, constitui um desses exemplos. Anteriormente designado de Museu das Janelas Verdes, aberto em 1884, no seguimento de obras de adaptação de um Palácio do século XVII, construído por D. Francisco de Távora, o 1º conde de Alvor, não se conhece até à presente data o arquitecto que o projectou. Sabe-se porém que

⁶⁸ MONTGOMERY, D., *Introduction to statistical quality control*, p. 585, Cit. por: GOULÃO, Maria Luisa., *ISO 14001: Perspectivas e abordagens*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Policopiado, Coimbra, 1999, p. 18.

a sua construção terá sido possível em torno de 1690, data posterior ao regresso de D. Francisco de Távora da Índia, em 1686, onde teria exercido o cargo de vice-rei.

No seu projecto inicial de construção, este palácio do século XVII, consistia apenas num grande corpo rectangular, confinando a poente com a igreja e dependências do convento de Santo Alberto, cuja cerca na retaguarda abria para um pequeno jardim com vista para o rio.

Os herdeiros do 1º conde de Alvor terão alienado o palácio mais tarde, face a dificuldades em mantê-lo. Será o provedor da Casa da Moeda, Matias Aires Ramos da Silva Eça, a adquiri-lo por volta de 1747.

Posteriormente o palácio terá sido arrendado entre 1759 e 1762 ao conde de Metch, embaixador da Alemanha, e mais tarde ao cônsul holandês Daniel Gildemeester, protegido do marquês de Pombal. Com o falecimento de Matias Aires de Eça, o palácio é arrematado a seus irmãos, por Paulo de Carvalho, irmão do marquês de Pombal.

Mantendo o seu aspecto de palácio, o actual Museu Nacional de Arte Antiga, conheceu diversas campanhas de obras de adaptação. No período compreendido entre 1884 e 1911, o então chamado Museu de Belas-Artes e Arqueologia, usufruiu de uma primeira organização de carácter museológico, através do Professor e pintor António Tomás da Fonseca, que dispôs o seu conteúdo de bens culturais móveis segundo um critério cronológico genérico. Após o ano de 1911, o Museu adopta a actual designação de Museu Nacional de Arte Antiga, reordenando as obras do seu acervo na pessoa do seu primeiro director, José de Figueiredo. Por esta altura foram fixadas balizas cronológicas, tendo sido cedidas muitas obras do acervo que não se encaixavam nos limites de reordenação instituídos.

No período compreendido entre 1930 e 1940, através de um projecto do arquitecto Guilherme Rebelo de Andrade, é criado um corpo anexo ao palácio. Inaugurado em 1940 com a exposição dos Primitivos Portugueses. Por esta época o novo era constituído por um enorme cubo dividido em três pisos, possuindo um imenso salão central e uma galeria superior, destinados à exposição permanente e outro capacitado de um ambiente «natural» de climatização, destinado às reservas. O aumento considerável da área possibilitou um aumento significativo no número de obras a expor, o que agradou substancialmente a todos os visitantes e frequentadores do espaço.

Entre 1942 e 1947, procedeu-se à construção de um corpo oriental, onde foi instalado um auditório, biblioteca, novas salas de exposição permanente, uma galeria para exposições temporárias, um gabinete de desenhos e estampas e vários gabinetes de estudo e serviços.

No início dos anos 80, através do projecto do arquitecto João de Almeida, foi criado no edifício do Anexo, um piso intermédio, um espaço de claustro fechado no último andar, e duas salas de grandes dimensões, para exposição no lugar de uma antiga escadaria.

Mais recentemente, no período compreendido entre 1992 e 1994, através de novo projecto do Arquitecto João de Almeida, foi duplicado o espaço de exposições temporárias, reinstalado o Gabinete de Estampas, com espaços próprios de exposição, de tratamento e conservação, face às actuais exigências do público. Procedeu-se ainda por esta altura, ao tratamento do ar condicionado em todo o edifício, à criação de um novo espaço para o pessoal técnico e administrativo e à ampliação de sectores vários de apoio aos visitantes, nomeadamente a loja, que actualmente se encontra no piso térreo, num local de passagem de acesso a várias alas da exposição permanente.

À semelhança do Museu Nacional de Arte Antiga, diversos museus foram criados e reordenados na sua disposição arquitectónica, desde finais do século XIX, em consequência das situações de adaptação a antigos espaços que entretanto perderam as suas funções iniciais de conventos, palácios e edifícios residenciais.

Terá sido apenas no final da década de 50 que começaram a surgir espaços arquitectónicos museológicos especificamente pensados e destinados a essa função.

Como exemplos poderemos mencionar o Museu da Marinha, que com um anteprojecto fixado em 1958, foi implantado junto ao Mosteiro dos Jerónimos, exibindo claramente um aspecto arquitectónico de inovação na sua estrutura física de encomenda pública, e a construção da sede e Museu da Fundação Calouste Gulbenkian (1959-1969), que no que diz respeito á imagem arquitectónica, representou uma referência nova no panorama museológico português. Com a edificação da sede e Museu da Fundação Calouste Gulbenkian assistia-se pela primeira vez no nosso país a um programa museológico inédito. Pela primeira vez, a criação de um museu de raiz era encarada como ponto fulcral de uma Fundação, constituindo o centro de um grande complexo cultural, onde a realização de espectáculos, a promoção de exposições temporárias e da exposição permanente se fundiam no mesmo espaço destinado à investigação, difusão do saber e lazer. Designado por muitos como obra exemplar de uma arquitectura ao serviço da sociedade e da cultura, o espaço arquitectónico onde se passou a edificar o Museu de Calouste Gulbenkian, englobava também instalações administrativas, uma biblioteca vocacionada para estudos de arte e vários auditórios entre os quais se destacava um grande auditório provido de modernos equipamentos de tecnologia na área acústica, destinado à realização de concertos, ópera, música de Câmara e espectáculos de ballet. À altura da sua construção, Lisboa ainda nunca tivera um espaço assim. Do projecto

constava ainda um contexto natural envolvente para usufruto de todos os que acessem ao local. Uma área de cerca de sete hectares arborizados, situados no coração da cidade, no Parque de Santa Gertrudes à Palhavã, com um espaço que abarcava as obras de Arte, que Calouste Gulbenkian (1869-1953), colecionara com perspicácia, paixão e sabedoria, junto das demais ofertas culturais, acabou por contribuir para a própria definição de uma imagem de modernidade e prestígio no contexto museológico. A integração do museu no parque, permite ainda momentos de pausa e contacto com o exterior e a valorização das obras de arte sem imposições por parte de complexas estruturas arquitectónicas, privilegiando antes a neutralidade do espaço colocado ao serviço do contexto museológico.

Actualmente é ainda possível observar uma grande clareza quanto disposição arquitectónica dos principais sectores, agrupando de forma lógica os serviços. Através de dois corpos dispostos em “T”, com entradas separadas, mas com hipótese de ligação através do espaço de exposições temporárias situada de forma inteligente na ligação do corpo do Museu e biblioteca, administração, serviços de restaurante/cafetaria e loja do museu.⁶⁹

Como parte integrante da sua disposição arquitectónica e à semelhança de grande parte dos museus portugueses, o Museu da Marinha e o Museu da Fundação Calouste Gulbenkian possuem ambas lojas estrategicamente colocadas, em resposta às necessidades de consumo do público visitante.

Museus como o Museu Nacional de Arqueologia, o Museu Nacional de Etnologia, o Museu do Chiado, o Museu Monográfico de Conimbriga, o Museu da Música, o Museu Nacional de Arte Antiga e a Casa Museu Anastácio Gonçalves, apenas para citar alguns, possuem lojas estrategicamente dispostas à entrada das exposições permanentes ou em locais de acesso a estas, de forma tornar obrigatório a passagem dos visitantes nestes espaços.

Utilizadas como instrumentos de promoção e divulgação, as lojas dos museus portugueses constituem actualmente uma das múltiplas formas de comunicação entre museus e público.

Em alguns casos funcionando mesmo como pólos de atracção do visitante ao museu. Um dos exemplos que podemos referir a este respeito, é a loja do museu da Fundação de Serralves, inaugurada em Outubro de 2005, é utilizada na promoção e estímulo da criatividade e produção de produtos concebidos por artistas portugueses, e promoção e divulgação do museu e da Fundação como um todo. Situada junto à entrada principal do Museu, apresenta também produtos inspirados nos acervos do museu, Casa e Parque de Serralves, produtos que

⁶⁹ Anexo Fotográfico VII – Loja/Produtos do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 184-185.

são também comercializados em outras lojas de referência do país, como forma de divulgação e promoção.

Ao estabelecer parcerias com marcas que se têm destacado na criação contemporânea como a “Experimenta Design”, a “MGlass-Marinha Grande”, a “DE-Design”, a “Vista Alegre-Atlantis”, a “Koziol”, a “Umbra”, a “Siza Vieira”, a “José António Tenente”, a “Francisco Braga da Cruz”, a “Luís Chimeno” e a “Ana Fernandes”, entre outros, procura a cativação de novos núcleos de visitantes que ao se deslocarem à loja no intuito de observar e possivelmente adquirir produtos concebidos por artistas de renome, acabam por visitar o museu e o parque da Fundação, acabando também por usufruir dos restantes serviços e espaços de lazer que a Fundação de Serralves disponibiliza. Na loja é ainda possível adquirir um catálogo gratuito com os produtos da Fundação de Serralves, bem como produtos de outras marcas que se encontram à venda na loja, o qual funciona como instrumento que promove a produção nacional o museu e a Fundação como um todo.

No âmbito do plano arquitectónico a loja à semelhança do edifício é de autoria do arquitecto Álvaro Siza. Convidado na década de 90 para conceber um projecto museológico que tivesse em consideração condições específicas de integração paisagística, o projecto de Álvaro Siza, cujos primeiros estudos datam de 1991, é aplicado na construção de um edifício cinco anos depois, que facilita o acesso do público ao Museu, a partir de uma nova entrada situada na Rua D. João de Castro. Tendo sido uma das principais premissas do projecto a relação do edifício onde se situa o museu com o exterior, através de amplas janelas, Álvaro Siza, procurou através da introdução de vegetação em locais especificamente designados, estabelecer jogos de luz, sobre o edifício e os espaços que o envolvem. A experiência voltou a ser repetida quase na íntegra na concepção da loja, que apresenta linhas simples e direitas, com uma porta que deixa passar uma imensidão de luz natural que ilumina o interior da loja.

Em Outubro de 2005, quando a loja do museu da Fundação de Serralves foi inaugurada, foi possível observar a enorme afluência de visitantes ao espaço, com o intuito de vislumbrar a mais recente obra deste arquitecto. O resultado final no número de visitantes do museu foi um aumento significativo publicitado na época por vários elementos da comunicação social.

Poderemos assim concluir que em algumas situações pontuais é possível observar o inverso do que regra geral acontece no que diz respeito à forma como o público é atraído ao museu.

Se em casos como o da loja da Fundação de Serralves, os visitantes da loja sentiram a motivação de posteriormente visitar o museu. Em casos como o da recente inauguração da loja

das Ruínas de Conimbriga do Museu de Conimbriga isso não aconteceu, como será explanado mais adiante no âmbito do capítulo IV do presente trabalho.

Muito haveria a investigar sobre este assunto, a única razão pela qual não será possível estender esta investigação a outras lojas de museus, prende-se única e exclusivamente com o facto de a extensão limitativa deste trabalho não nos permitir uma maior abrangência e profundidade no número de casos estudados.

III. 3 – Estrutura organizativa

Nos últimos anos, o contexto socio-económico e político mudou de forma substancial, coagindo as instituições de carácter cultural e científico, entre as quais os museus, a provar o seu valor social, ao contrário do que acontecia há cerca de dez ou vinte anos atrás.

Actualmente qualquer museu que pretenda assegurar a sua importância social e em alguns casos, política, terá que obrigatoriamente possuir uma competente estrutura organizativa que lhe possibilite, provar a sua capacidade de bem gerir, concedendo-lhe instrumentos necessários de sobrevivência e adaptação ao imprevisível e novo contexto social, económico e político que se lhe apresenta.

Presentemente porém, grande parte dos museus nacionais, refugia-se no argumento de se constituírem como instituições sem fins lucrativos, para evitar a todo o custo a inserção no seu seio de equipas de gestão, apegando-se a antigos modelos organizacionais, que em geral nada trazem de verdadeiramente positivo para essas instituições a não ser permitir-lhes sobreviver.

No entanto, o museu como qualquer organização, precisa evoluir e adaptar-se às mudanças da sociedade em que se insere. Como tal, e perante a actual vasta oferta cultural, torna-se necessário os museus portugueses adaptarem-se às necessidades actuais do público a que se destinam ou pretendem alcançar, desenvolvendo estruturas organizativas que incluam modelos de gestão actuais e consistentes, arraigados nos objectivos da instituição museológica ou do museu em que se inserem. E se é um facto que a aplicação de coerentes modelos de gestão se tornou no decorrer dos anos num requisito para a sobrevivência e adaptação do Museu ao contexto social em constante mudança, também constitui uma realidade que o simples facto de os museus fazerem uso deste requisito não constitui por si só factor de sucesso. Profissionais da área como Kevin Moore, enfatizam bem o perigo da incorrecta adaptação de modelos de gestão de organizações de índole privada a instituições

museológicas⁷⁰. Segundo Kevin Moore, esta situação além trazer consequências extremamente graves para o Museu e contexto museológico, contribui ainda para o reforço da tradicional desconfiança no seio museológico no que concerne à aplicação de actuais modelos de gestão. Assim, ao aplicar novos modelos de gestão, os elementos que constituem a estrutura organizativa, devem ter sempre em conta a especificidade do Museu, permitindo a salvaguarda da sua identidade, ao mesmo tempo em que desenvolvem um conjunto de objectivos que procuram cumprir no âmbito do novo modelo de gestão em que o Museu se encontra inserido ou que procura aplicar.

Tendo plena consciência de que o cenário em que os actuais museus se desenvolvem, mudou radicalmente, estruturas organizativas⁷¹ de alguns museus como o Museu da Fundação de Serralves e o Museu da Fundação Berardo, sentiram necessidade de dispor de modelos de gestão adequados ao actual mercado cultural, reconhecendo que face à presente competição na atracção de público e conseqüente pressão na luta pelo sucesso, torna-se necessário adequar as estruturas que organizam e gerem um Museu, às necessidades e desafios que se lhes apresentam.

Em resposta as estas necessidades e desafios, entidades como as já referidas, a par de entidades como Fundação Calouste de Gulbenkian, a Casa Museu Fundação Medeiros e Almeida, a Fundação Oriente e o Instituto dos Museus e da Conservação, IP, entre outras entidades de carácter museológico, apresentam na sua estrutura organizacional, divisões ou departamentos que se ocupam intensivamente de aspectos relacionados com gestão, aos quais estão subordinadas equipas que diligentemente se ocupam de áreas como a divulgação e o marketing, como instrumentos de comunicação e atracção de público. Apercebendo-se que a actual explosão de museus e entidades de carácter museológico, obriga à competição com outras organizações e museus pela atracção de público, e conseqüentemente à exploração de técnicas de gestão, comunicação, divulgação e marketing, importadas do universo das empresas privadas, utilizam-nas por introduzirem novos meios de receita, nomeadamente lojas, livrarias, cafés e restaurantes, que contribuem para a tão necessária receita financeira usada na conservação, investigação e publicação de novo conhecimento histórico e científico, servindo por outro lado para a satisfação dos visitantes, que apreciam o usufruto de zonas de lazer e de preenchimentos das suas necessidades.

⁷⁰ MOORE, Kevin, *Introdução a la gestión del museo*, in MOORE, Kevin, ed. – *La gestión del museo*, Gijón: Ediciones Trea, 1998, p. 25.

⁷¹ Quando nos referimos a museus ou a entidades museológicas como estruturas organizativas, fazemo-lo no sentido em que têm uma estrutura, existência jurídica, recursos humanos, financeiros e materiais associados a princípios, procedimentos e objectivos unificados, dentro do mesmo conceito museológico.

No âmbito da área de usufruto de zonas de lazer, actualmente as lojas dos museus desempenham um papel relevante nestas estruturas organizativas funcionando como veículos de comunicação e divulgação, mas também de angariação de público e receita, motivos pelos quais beneficiam também de acompanhamento específico. Porque para além dos objectivos primordiais dos museus serem essencialmente reunir, conservar, interpretar os objectos de arte e veicular conhecimento adquirido de gerações passadas e presentes, os aspectos financeiros não podem ou não devem ser descurados, face à actual diminuição do financiamento público que obriga os museus e entidades museológicas a voltar-se para receitas próprias e para o marketing como instrumento de divulgação e angariação de receita financeira.

Por todo o país podemos encontrar lojas de museus como reflexo desta estrutura organizativa e do trabalho que desempenham.

Museus como o Museu do Abade Baçal em Bragança, o Museu de Alberto Sampaio em Guimarães, o Museu de Aveiro em Aveiro, o Museu dos Biscainhos e o Museu Regional Arqueológico D. Diogo de Sousa em Braga, o Museu da Terra de Miranda em Miranda do Douro, o Museu da Cerâmica e o Museu de José Malhoa em Caldas da Rainha, o Museu Etnográfico e Arqueológico Dr. Joaquim Manso em Nazaré, o Museu de Évora em Évora, o Museu Francisco Tavares Proença Júnior em Castelo Branco, o Museu de Grão Vasco em Viseu, o Museu da Guarda na Guarda, o Museu de Lamego em Lamego, o Museu Monográfico de Conimbriga em Condeixa-a-Nova, o Museu Nacional de Soares dos Reis no Porto, o Museu Nacional de Machado de Castro em Coimbra, o Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, o Museu da Fundação Medeiros e Almeida, o Museu da Fundação Oriente, o Museu do Chiado, o Museu da Música, o Museu Nacional de Arqueologia, o Museu Nacional de Arte Antiga, o Museu Nacional do Azulejo, o Museu Nacional dos Coches, o Museu Nacional de Etnologia, o Museu Nacional do Teatro, e o Museu Nacional do Traje em Lisboa, possuem lojas visando ampliar a divulgação do património cultural móvel e a consequente fruição dos museus, fomentando em todos aqueles que as visitam o desejo de um melhor conhecimento dos museus e dos acervos museológicos.

No caso dos museus tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação, IP, as lojas são geridas em regime de articulação entre a Direcção do museu e a Unidade de Gestão de Lojas, a qual apoia a concepção de novos produtos e a reposição dos já existentes. Em colaboração com o museu a Unidade de Gestão de Lojas do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, sugere novos produtos ou recebe a sugestão por parte da Direcção do museu, contacta os designers ou fornecedores, ou encaminha o museu neste sentido, se for este o seu desejo. Posteriormente forma um processo com os orçamentos e encaminha para o

Director do Instituto, para avaliação, aprovação e cabimentação. O processo é depois devolvido à Unidade de Gestão de Lojas, que comunica o resultado da avaliação ao museu a que se refere⁷².

Através da presente investigação foi possível observar um extremo cuidado em todo este processo por parte da Unidade de Gestão de Lojas e do museu, no sentido de preservar a memória do nosso património de forma digna, através dos produtos a colocar á venda nas lojas dos museus portugueses tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação, IP.

O mesmo cuidado foi ainda observado na pessoa do Director do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, Dr. João Castel Branco Pereira, nos Serviços Centrais e de Comunicação da mesma Fundação, no Director do Museu da Fundação de Serralves, Dr. João Fernandes e a sua equipa de apoio ao Museu e Loja do Museu e em outras entidades museológicas e museus, quer cidadãos quer regionais espalhadas por todo o país.

No caso da Loja do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, a loja é gerida em articulação com o Director do Museu, Dr. João Castel Branco, com os Serviços Centrais, na pessoa da Dra. Susana Prudêncio e restante equipa e com o Serviço de Comunicação, na pessoa da Dra. Elizabete Caramelo e restante equipa, sempre com o conhecimento da Direcção da Fundação Calouste Gulbenkian.

Os produtos disponíveis para venda na loja do museu da Fundação Calouste Gulbenkian são alvo de uma criteriosa selecção que tem em linha de conta a qualidade e o público a que se destinam⁷³.

Nas estruturas organizativas que sustentam e contribuem para a divulgação dos museus portugueses através das respectivas lojas, foi possível ainda possível observar por todo o país, um empenho árduo em obedecer aos mais elevados padrões de qualidade na selecção de parcerias com empresas e artistas, quer no desenvolvimento de estratégias de marketing, divulgação e promoção dos museus através da lojas afectas, quer no apego a um conjunto de medidas que visam fomentar a capacidade dos museus portugueses para melhor cumprirem as suas funções como serviço público⁷⁴.

⁷² Anexo Documental VIII - Entrevista concedida em 2008/05/12 por Dra. Maria João Zagalo, Responsável pela Unidade de Gestão de Lojas de Museus do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 120-122.

⁷³ Anexo Documental IX - Entrevista concedida em 2008/06/03 por Doutor João Castel-Branco Pereira, Director do Museu da Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 127-130.

⁷⁴ Anexo Documental X - Entrevista concedida em 2008/06/03 por Dra. Elizabete Caramelo, Directora do Serviço de Comunicação da Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 131-137.

III. 4 – A venda como objectivo da comunicação

Nos dias de hoje, o sucesso das lojas de museus depende, cada vez mais, da capacidade de resposta às exigências do mercado cultural. A necessidade de adaptação a novas exigências de uma sociedade que apresenta novos desafios na área do consumo, obriga os museus a recorrerem ao marketing, que mediante o estudo do mercado e das suas transformações, lhes permite reajustar, adequar e desenvolver novas estratégias de comunicação.

Conquistar os frequentadores das lojas de museus, cada vez mais dispersos pela larga quantidade de oferta neste sentido, face ao aumento no número de museus em Portugal, têm exigido aos museus projectos de lojas e espaços físicos mais elaborados e diferenciados. Decoração, vitrinas, iluminação e expositores, são alguns dos pormenores que têm merecido por parte dos museus especial atenção, na tentativa de se conseguir conduzir o consumidor/visitante de museu até ao ponto de venda.

Presentemente já não é suficiente possuir apenas um bom produto, diferenciado e com qualidade, disposto numa loja de museu, numa óptima localização. Embora, de acordo com a Dra. Maria João Zagalo, esses factores possam constituir por vezes a diferença, conforme acontece no caso da loja de Museus do Instituto dos Museus e da Conservação, situada no “coração” de Lisboa, na Praça dos Restauradores, Palácio Foz, atrair públicos cada vez mais exigentes às lojas de museus, obriga a um grande investimento por parte das estruturas que sustentam estes espaços de comércio.

Partindo desta avaliação, torna-se fundamental encontrar um instrumento eficaz de marketing, que potencialize todos os elementos que compõem as lojas de museus, de forma a estimular no possível visitante/cliente o prazer de ir às compras.

Comparável a uma peça de teatro, onde cada pormenor da cena possui a sua função, cada vez mais os «cenários» das lojas de museus precisam cativar os clientes, convencendo-os a entrar, a identificar-se com o espaço e a consumir. Espaços, apresentação, luzes, cores, sons e informação histórica são preparados para despertar no público o desejo de querer voltar. A esta técnica denomina-se «*merchandising*», cuja tradução mais aproximada para a língua portuguesa é «*mercadologia*», palavra raramente utilizada no seio museológico.

Existem no entanto várias definições de *merchandising*, nomeadamente a de que consiste num «conjunto de métodos e técnicas que permitem dar ao produto um papel activo de venda, através da sua apresentação e do seu contorno, optimizando a rentabilidade»⁷⁵, ou a

⁷⁵ MASSON, J. E. e WELLHOFF, *Qu'est-ce le merchandising?*, Paris, Dunod Entrepise, 1981, p. 14.

definição apresentada pela *American Marketing Association*, segundo a qual *merchandising* consiste na «planificação e no controlo necessários para a comercialização de bens e serviços, nos lugares e nos momentos, nos preços e nas quantidades susceptíveis de facilitar a consecução dos objectivos de marketing da empresa». No entanto, quando aplicado às lojas de museus o conceito de *merchandising*, nada mais é do que ter o produto certo, na disposição certa que permita cativar o visitante/cliente e em quantidades que permitam facilitar a sua venda e exposição. Visando uma comunicação eficaz, cada loja de museu, deve igualmente ter em consideração as reacções, os sentimentos e as motivações de compra dos potenciais clientes, a fim de induzi-los com sucesso à compra e reforçar a sua fidelização.

III. 5 – Produtos

Os museus apesar de se afirmarem como organizações sem fins lucrativos, têm à semelhança das empresas, “clientes”, aos quais fornecem bens, serviços e produtos.

Exposições, actividades educativas e conferências, apenas para mencionar alguns, podem ser considerados como produtos. Por outro lado bibliotecas, lojas e restaurantes, podem ser encarados como serviços que fornecem produtos.

Quando o museu presta um serviço ou fornece um produto em troca de pagamento, que poderá ser uma compra numa loja de museu, um pagamento de determinada taxa de usufruto de bens disponibilizados pelo museu, ou pagamento de ingressos, está apenas a conciliar o seu valor como entidade cultural e científica com a tentativa de preenchimento das necessidades do público actual.

Perante tal designação, podemos assim afirmar que no contexto museológico, os produtos dos museus não podem ser encarados exclusivamente como bens visíveis e fisicamente palpáveis fornecidos aos visitantes/clientes. Os produtos não englobam apenas as réplicas e inspirações de peças de arte, publicações e artigos diversos, vendidos nas lojas de museus, nem as exposições temporárias, as exposições permanentes ou os programas educativos, os produtos dos museus constituem tudo o que resulta de processos desenvolvidos pelo museu ou instituição de carácter museológico, que directa ou indirectamente, a curto ou a longo prazo sirva os clientes a que se destina.

Quando um visitante/cliente se dirige a um museu para visitar uma exposição permanente ou temporária, poderemos referir-nos a ambas as exposições como produtos,

uma vez que se tratam de bens que directa ou indirectamente, a curto ou a longo prazo irão servir o visitante/cliente.

Também a informação prestada ao visitante/cliente, os folhetos-guia da exposição distribuídos de forma gratuita, e aquilo que o visitante/cliente consome no bar ou restaurante do museu, também podem ser apelidados de produtos.

No entanto há que fazer a distinção entre os produtos generalizados e os produtos culturais. É evidente que os produtos fornecidos através do sistema de atendimento de um bar ou restaurante, não podem ser equiparados a programas educativos, ou folhetos-guia de exposições.

Perante tão vasta disponibilização de produtos no seio museológico facilmente se percebe a pertinência dos produtos na qualidade da experiência final do visitante/cliente.

Percebendo que a actual satisfação dos clientes, não é conseguida unicamente através da qualidade de produto físico, e que um grande número de todas as actividades da estrutura organizativa do museu, podem assumir um efeito positivo ou negativo na sua relação com os visitantes/clientes e conseqüentemente na projecção da sua imagem, os museus portugueses colocam actualmente a satisfação dos clientes⁷⁶ no topo das prioridades, procurando o desenvolvimento de sistemas e estruturas que possibilitem a melhoria contínua do preenchimento das expectativas e conseqüente satisfação dos seus visitantes/clientes.

A título de exemplo poderemos referir o Museu Municipal de Viana do Castelo, um dos primeiros vinte museus de Portugal, fundado em 1888, instalado no Palacete Barbosa no Largo de S. Domingos em Viana do Castelo.

Com o decorrer dos séculos, o edifício, construído no primeiro quartel do século XVIII, tornou-se inadequado estruturalmente, especialmente devido às inúmeras doações de particulares que recebeu⁷⁷ e à crescente necessidade de adaptação de ambientes, reordenação da exposição permanente e criação de novos espaços para o funcionamento dos vários serviços de apoio necessários para a elaboração e apresentação de exposições temporárias e desenvolvimento de outras actividades de animação cultural paralelas.

⁷⁶ Embora o termo “cliente”, pressuponha aparentemente apenas uma relação de compra e venda entre as partes, o seu uso no contexto museológico poderá aplicar-se a uma infinita quantidade de situações. Apercebendo-nos que a utilização deste termo gera ainda alguma controvérsia no seio museológico, apressamo-nos a esclarecer que o termo “cliente” utilizado nesta tese engloba além dos visitantes, utilizadores, beneficiários ou utentes, instituições de ensino, a comunidade e a própria sociedade que estejam directa ou indirectamente interessadas no desempenho do museu ou instituição, referindo-se assim a todas as pessoas ou entidades que de forma directa ou indirecta, são atingidas pela acção do museu ou instituição de carácter museológico, independentemente da existência do acto de “compra e venda”.

⁷⁷ Doação da colecção de Luís Augusto de Oliveira/ Manuel Espregueira e Oliveira, entre outras.

Decorridos cem anos desde a sua fundação, a Câmara Municipal de Viana do Castelo, encomendou o projecto de ampliação ao arquitecto Luís Teles, tendo decidido, em 1990, a sua concretização, com o apoio de fundos comunitários. A 16 de Abril de 1993, teve lugar a inauguração da nova ala.

Actualmente o Museu Municipal de Viana do Castelo, integra o edifício antigo, com entrada pelo Largo de S. Domingos, e a ampliação com entrada pela Rua General Luís do Rego, para facilitar o acesso em ambos os lados do museu, de visitantes/clientes.

No edifício antigo continua a situar-se a área de exposição permanente, no sector resultante da ampliação, localizam-se no rés-do-chão a primeira área de exposições temporárias e os gabinetes de trabalho. No primeiro piso, funciona uma galeria destinada a exposições temporárias e um auditório com os respectivos serviços de apoio. Situando-se na cave os depósitos e oficinas.

Os últimos anos foram ainda repletos de intensa actividade no âmbito de intervenções de conservação, pequenos restauros e remodelações no sector da exposição permanente, informatização de ficheiros de inventariação e trabalhos conducentes à publicação de catálogos, relativos aos diversos fundos.

As maiores alterações porém, têm-se registado no âmbito das relações com o público. A disponibilização ao público de informação nas principais línguas faladas pelos visitantes/clientes, a criação de uma página própria na Internet⁷⁸, da responsabilidade da Câmara Municipal de Viana do Castelo, e da integração do projecto Geira, liderado pelas Universidades do Minho e de Trás-os-Montes e o desenvolvimento de actividades relacionadas com a formação de educadores, que sejam capazes de utilizar pedagogicamente o património cultural guardado no Museu em trabalhos com alunos, utilizando para o efeito recurso a meios de comunicação interactiva disponibilizados pelas mais recentes tecnologia, têm permitido um substancial aumento do número de visitantes/clientes.

Em 1995 o Museu já havia com enorme sucesso, desenvolvido um programa especial de colaboração com o Departamento de Comunicação e Expressões Artísticas da Escola Superior de Educação, de Viana do Castelo, na área dos multimédia e da sua aplicação ao contexto museológico, destinado a incentivar e divulgar objectos de arte e artesanato do museu⁷⁹, possibilitando a utilização de um photo-CD relativo ao Museu, planeado para servir

⁷⁸ <http://www.geira.pt/museus/atricio/index.asp?id=1>.

⁷⁹ Para a concretização deste projecto, deu um especial contributo o Professor Steve Bruntlett da Monfort University, de Leicester, em Inglaterra, com vasta experiência em projectos similares, nomeadamente o projecto multimédia implementado em parceria pela Oakham School e pelo Ruthland County Museum, que mereceu o

de banco de imagens representativas da evolução das artes decorativas portuguesas, especialmente do mobiliário e das faianças do século XVI ao século XIX, prevendo a continuação da utilização deste tipo de instrumentos de divulgação, na cativação e satisfação de novos núcleos de público.

Existem ainda os produtos especificamente comercializados nas lojas de museus⁸⁰. Em relação a estes, poderemos afirmar que constituem uma excelente forma de divulgação não só a nível nacional, como a nível internacional, das colecções e acervos museológicos dos museus nacionais.

Conforme mencionado pela Dra. Maria João Zagalo, responsável pela Unidade de Gestão de Lojas de Museus, do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, os produtos comercializados nas lojas de museus despertam “por vezes o desejo de voltar ao museu já anteriormente visitado”, funcionando “como um estímulo ao regresso ao museu, no sentido que posteriormente ao contemplar o produto que adquiriu na loja de museus, o cliente relembra a visita, voltando muitas vezes para mostrar a familiares ou amigos o original da peça que possui”. Segundo a Dra. Maria João Zagalo é ainda comum “surgirem clientes internacionais que viram no seu país de origem, a réplica de determinada peça, em casa de familiares ou amigos e ao visitar Portugal, dirigem-se ao museu para contemplar o original”⁸¹.

prémio do NCET Multimédia Awards, e o projecto intitulado *Multimédia in Museum-based Art & Design Education*, desenvolvido em colaboração com Leicestershire Museum and Gallery, em Inglaterra.

⁸⁰ Anexo Fotográfico V – Material de embalagem/Produtos, loja de Museus do IPM/IMC,IP, pp. 178-179; Anexo Fotográfico VII – Loja/Produtos do Museu da FCG, pp. 184-185.

⁸¹ Anexo Documental VIII - Entrevista concedida em 2008/05/12 por Dra. Maria João Zagalo, Responsável pela Unidade de Gestão de Lojas de Museus do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, p. 126.

BIBLIOGRAFIA – Capítulo III

ESTUDOS GERAIS:

American Marketing Association, Digest, 1995.

BENHAMOU, Françoise, *L'Économie de la Culture*, Éditions La Découverte, Collection Repères Découvertes, Paris, 2001.

BAUDRILLARD, Jean, *A Sociedade de Consumo*, Edições 70, Lisboa, 1969.

BILHIM, João Abreu de Faria, **CASTRO**, Isabel Mota de, *Comportamento Organizacional*, Universidade Aberta, Lisboa, 1997.

BILHIM, João Abreu de Faria, *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 1996.

CAETANO, Joaquim, **SANTOS**, Rolando, *Merchandising – A Comunicação no Ponto de Venda*, Edições Comunicando, 2004.

CAMPOS, Eduardo Bueno, *Organización de Empresas – Estructura, procesos y modelos*, Ediciones Pirâmide, Madrid, 1996.

CASAIS, Eduardo, *Reinventar a Gestão – Competir e Ganhar*, Edições Técnicas LIDEL, Lisboa, 2002.

COELHO, Teixeira, *Dicionário Crítico de Política Cultural*, Edição Iluminuras, São Paulo, 1999.

CRAINER, Stuart, *Os 50 maiores gurus da gestão*, Linda-a-Velha: Abril/Controljornal, 1999.

MASSON, J. E. e **WELLHOFF**, *Qu'est-ce le merchandising?*, Paris, Dunod Entreprise, 1981.

MONTGOMERY, D., *Introduction to statistical quality control*, p. 585, Cit. por: **GOULÃO, Maria Luisa.**, *ISO 14001: Perspectivas e abordagens*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Policopiado, Coimbra, p. 18, 1999.

ESTUDOS ESPECÍFICOS:

Marketing:

BEIROLAS, Mário, ALMEIDA, Rui, *Textos de Gestão: Merchandising – A Nova Técnica de Marketing*, Texto Editora, 1996.

CLANCY, K. J., SHULMAN, R. S., *The Marketing Revolution*, Harper Collins, 1991 (edição brasileira: *A Revolução no Marketing*, 1993).

HOWARD, J. A., SHETH, J. N., *A theory of buying behaviour*, in Enis, B. M., e Cox, K. K., *Marketing Classics (6th ed.)*, Allyn & Bacon, 1988

Direito:

BONNEFOUS, Édouard, PEUCHOT, Èric, RICHER, Laurent, (sous la direction), *Droit au Musée, Droit des Musées*, Fondation Singer – Polignac, Éditions DALLOZ, Paris, 1994.

Museologia:

BRUNO, Cristina, *Museologia e Museus: princípios problemas e métodos*, Cadernos de Sociomuseologia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1997.

CAMACHO, Clara, MONTEIRO, Joana Sousa, PIGNATELLI, Cláudia, *Rede Portuguesa de Museus – Princípios e Intenções*, Estrutura de Projecto Rede Portuguesa de Museus, IPM, Comunicação ao XII Encontro Museológico e Autarquias, Santarém, 2000.

CAMACHO, Clara, *Renovação museológica e génese dos museus municipais da área metropolitana de Lisboa: 1974-90*, Tese de Mestrado em Museologia e Património, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 1999.

CARAPETO, C., **FONSECA**, F., *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Sílabo, Lisboa, 2005.

CHATELAIN, Stephanie, *Le Contrôle de Gestion dans les Musées*, Editions Economica, Paris, 1998.

CLARKE, David, **PEARCE**, Susan M., *Culture as a system with subsystems*, Ed. Interpreting Objects and Collections, Routledge, New York, 1994.

CÔTÉ, Michel, **FEVERA**, Lisette, *Perspectives nouvelles en muséologie – New trends in museum practice*, Musée de la civilisation, collection Muséo, Quebec, 1997.

DUNCAN, Carol, **MIRZOEFF**, Nicholas, *The modern art museum*, Ed. The Visual Culture Reader, Routledge, New York, 1999.

FARIA, Margarida Lima de, *Etapas e limites da globalização da cultura institucional: o caso dos museus*, Sociedade Portuguesa – Passados Recentes, Actas do IV Congresso Português de Sociologia, Lisboa, 2001.

FERNÁNDEZ, Luís Alonso, *Introducción a la nueva museología*, Ed. Alianza, 1999.

FILGUEIRAS, Octávio Lixa, *A necessidade dos museus nas sociedades em transformação acelerada, Museus para quê?* Actas do Colóquio APOM 75, Associação Portuguesa de Museologia, Figueira da Foz, 1975.

FORTUNA, Carlos, *La Sociedad, el consumo y la crisis de los museos*, Revista de Museologia – Monografías: Museos y museología en Portugal: Una ruta ibérica para el futuro, Asociación Española de Museólogos, Madrid, 2000.

GARCIA, Nuno Guina, *O Museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*, Edições Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2003.

GROSSMAN, Martin, *Museum Imaging, is modelling modernity* – Tese de Doutoramento, School of Architecture, University of Liverpool, 1993.

GROSSMAN, Martin, *O Hipermuseu; a arte em outras dimensões*, Livre Docência, ECA-USP, São Paulo, 2001.

HERNÁNDEZ, Francisca Hernández, *Manual de Museología*, col. “Biblioteconomía y documentati6n”, Editorial Sintesis, Madrid, 1998.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Museums and the Interpretation of Visual Culture*, London, Routledge, 2000.

KREBS, Anne, **MARESCA**, Bruno, **MONTOYA**, Nathalie, *Le Renouveau des Musées*, Univ. La Documentation Française, Paris, 2005.

LEON, Aurora, *El Museo, Teoria Praxis y Utopia*, Ed. Cátedra, Madrid, 1978.

Patrim6nio:

ALARCÃO, Adília, *O patrim6nio museol6gico e (as) tutelas*, Vértice n.º 54, Maio-Junho, Coimbra, 1993.

BARROS, Luís Aires de, *As Grandes Quest6es do Patrim6nio Cultural Construído, Gest6o e Tutela do Patrim6nio*, S. P. P. C., Lisboa, 1996.

FONTES ELECTRÓNICAS:

Obtidas entre Junho de 2007 a Fevereiro de 2009.

<http://www.cmag-ipmuseus.pt>
<http://www.conimbriga.pt>
<http://www.foriente.pt>
<http://www.fundaçãomedeirosealmeida.pt>
<http://www.ip.museus.pt>
<http://www.ippar.pt>
<http://www.igespar.pt>
<http://mdds.imc-ip.pt>
<http://www.mnarqueologia-ipmuseus.pt>
<http://www.mnarteantiga-ipmuseus.pt>
<http://www.mnazulejo-ipmuseus.pt>
<http://www.mnetnologia-ipmuseus.pt>
<http://mnmachadodecastro.imc-ip.pt>
<http://www.mnsr-ipmuseus.pt>
<http://www.monumentos.pt>
<http://www.museuberardo.com/>
<http://www.museudoscoches-ipmuseus.pt>
<http://museudaguarda.imc-ip.pt>
<http://www.museudamusica-ipmuseus.pt>
<http://museudevora.imc-ip.pt>
<http://www.museudochiado-ipmuseus.pt>
<http://www.museudoteatro-ipmuseus.pt>
<http://www.museudotraje-ipmuseus.pt>
<http://www.museugulbenkian.pt>
<http://mjm.imc-ip.pt>
<http://www.serralves.pt>

O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal

CAPÍTULO IV

Loja típica de museu: Museu Monográfico de Conimbriga

*“(...) L’essentiel dans l’héritage, ne tient pas à l’idée que le public devra apprendre
Quelque chose mais, à celle qu’il devrait devenir quelque chose (...)”*

Poulot, Dominique, *Patrimoine et Modernité*,
Editions L’Harmattan, 1998.

IV. 1 – Museu Monográfico de Conimbriga: Loja/Serviços

O motivo de opção pelo Museu Monográfico de Conimbriga, como exemplo de loja de museu típica, passível de estudo, prende-se com o facto de ser um museu arqueológico de relevância significativa em Portugal, possuindo porém uma loja e serviços que em muitos aspectos se assemelham às demais lojas e serviços de museus existentes no contexto nacional. Por ser um Museu de arqueologia, a loja possui réplicas e produtos que se inspiram ou que derivam especificamente de achados arqueológicos locais, promovendo desta forma uma relação estreita entre os objectos e o local de escavação. No entanto, outros tipos de produtos de ordem comercial estão disponíveis para venda no referido local. À semelhança do que acontece com vários museus nacionais, o espaço do Museu, Ruínas e Loja-Bilheteira, sofreram intervenções há relativamente pouco tempo, tornando o Museu Monográfico de Conimbriga como um todo, um excelente exemplo de análise e investigação.

Fundado em 1962, o Museu Monográfico de Conimbriga tutela as Ruínas de uma cidade romana (abertas desde 1930), dedicando-se exclusivamente ao sítio arqueológico em que se encontra inserido.

Constituindo-se como serviço público dependente do Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público do Ministério da Cultura, compreende entre os serviços e instituições associadas um laboratório de Conservação e Restauro, uma oficina de restauro de mosaicos, um núcleo de apoio pedagógico às visitas escolares, um centro de formação de professores e a Liga de Amigos de Conimbriga.

Detentor de colecções diversificadas que ilustram a evolução histórica do local e conhecido pelo seu enquadramento paisagístico e sobretudo pela quantidade e qualidade dos mosaicos que conserva, o Museu Monográfico de Conimbriga encontra-se inserido na área que permite o acesso pedestre às Ruínas de Conimbriga.

Principal estação arqueológica portuguesa, as Ruínas de Conimbriga, possuem vestígios de uma notável urbe da Lusitânia, constituindo-se por isso como um importante ponto de investigação científica e de referência das influências romanas na nossa cultura.

Decorridos mais de cem anos de investigação arqueológica e setenta de exposição pública no local, as Ruínas de Conimbriga permitem actualmente delinear o quadro do nascimento, vida e morte de uma cidade de características romanas, ao longo de quase dois milénios de existência.

As áreas escavadas de Conimbriga encontram-se implantadas sensivelmente no centro da antiga cidade. As residências de tamanho considerável, que constituem grande parte da área

aberta ao público, dispõem-se ao redor do ponto de encontro dos três eixos viários principais. Sendo actualmente possível perceber que os Romanos adicionaram uma zona plana (que hoje permite o acesso às Ruínas), ao povoado pré-romano que encontraram no século I antes da era cristã.

Os Romanos terão conquistado Conimbriga por volta de 136 antes da era cristã, durante a expedição de Décimo Júnio Bruto, mas terá sido só no reinado de Augusto que a cidade terá sido remodelada ao gosto romano. Um dos elementos arquitectónicos desta remodelação, foi uma extensa muralha que delimitou a área da cidade em cerca de quinze hectares. Através de portas abertas na muralha, os Romanos tinham acesso à cidade pelas principais vias. Destas portas presentemente apenas se conhece uma, a que permitia o acesso à cidade através da via de Selio.

Quando a cidade foi promovida a município, pouco depois de 75 depois de Cristo, a porta foi remodelada, criando-se uma fachada de três arcos. No seu interior existia uma área coberta, ladeada por absides, que substituiu as antigas casas de guarda.

Terá sido em finais do século III depois de Cristo e inícios do século IV, que os habitantes de Conimbriga terão considerado necessário defender militarmente a cidade com uma muralha mais imponente, que terá sido construída sacrificando na sua construção importantes construções públicas e privadas, designadamente o Anfiteatro, as Termas da Muralha e a Casa dos Repuxos. Esta muralha, do ponto de vista urbanístico é hoje considerada como tendo marcado o início da decadência da cidade.

As lojas desta cidade, dispostas num edifício longo a sul da via vinda de Selio, para quem entrava na cidade por esta via, também foram sacrificadas, à semelhança de outras construções nesta zona da cidade, durante a construção da muralha baixo-imperial.

À semelhança de outras épocas a necessidade de consumo permanece. Actualmente uma loja de museu ocupa a zona central interior do Museu Monográfico de Conimbriga, espaço através do qual se acede à exposição permanente⁸².

Estrategicamente disposta no interior do Museu, a loja do Museu Monográfico de Conimbriga serve o vasto e diversificado público que acede ao Museu.

Integrada num espaço que possui serviços de Multibanco e telefone público, cafetaria, restaurante e sanitários, sinalética visível e uma enorme área que funciona como parque de estacionamento, visando preencher as necessidades de todos aqueles que visitam o Museu,

⁸² Anexo Fotográfico III – Museu Monográfico de Conimbriga: Loja/Serviços, pp. 164-165.

possui ainda transporte em cadeira de rodas para os visitantes com necessidades especiais na área da locomoção⁸³.

O espaço arquitectónico da loja, apresenta-se no mesmo edifício onde se encontra exposta a colecção, beneficiando de luz natural. A integração no átrio que acede à exposição, constitui uma mais valia, pois o visitante não pode aceder ou sair da visita à exposição, sem passar pela loja. A apresentação dos produtos e publicações na loja, porém, não é atractiva devido em grande parte à falta de método expositivo, ao mobiliário expositivo antigo e à ausência de iluminação que direcione o visitante e potencial cliente para os locais, publicações e produtos. Embora seja possível observar uma vitrina de parede que alberga as publicações disponíveis para venda, o mau estado de conservação e a apresentação de etiquetas coladas nas capas dos exemplares, tende a desvalorizar os livros em exposição. Também as réplicas de peças e inspirações, encontram-se dispostas de forma pouco atractiva, apresentando em algumas situações pó, decorrente de falta de limpeza.

Situação parcialmente justificável, pelos escassos recursos económicos e humanos actualmente disponíveis, conforme referido pelo Director do Museu, Dr. Virgílio Hipólito Correia, actual director do Museu Monográfico de Conimbriga.⁸⁴

Lamentavelmente, a realidade da loja do Museu Monográfico de Conimbriga, é comum a outros museus nacionais, designadamente o Museu Nacional de Etnologia, que à semelhança do Museu Monográfico de Conimbriga, embora possua a loja no átrio de acesso à exposição, a ausência de recursos económicos e humanos, inclusive de profissionais na área do marketing, traduz-se na disposição e apresentação pouco apelativa da informação, das publicações e produtos que disponibiliza para venda na loja. Similarmente, também o Museu Nacional do Teatro, em Lisboa, carece de disposição coerente e apelativa das publicações e produtos que apresenta para venda na loja. Infelizmente, é ao observar lojas como as do Museu Monográfico de Conimbriga, Museu Nacional de Etnologia e Museu Nacional do Teatro, que facilmente se percebe o resultado da ausência da aplicação de estratégias de marketing, tão necessárias à cativação e fidelização de diferentes núcleos de público para as lojas de museus.

Com um registo em média anual de 60.000 a 70.000 mil alunos de escolas primárias e secundárias, entre um total de 150.000 a 200.000 mil visitantes estrangeiros e nacionais⁸⁵, o Museu Monográfico de Conimbriga apresenta ainda, na loja do museu uma gama variada de

⁸³ Anexo Fotográfico III – Museu Monográfico de Conimbriga: Loja/Serviços, pp. 162-169.

⁸⁴ Anexo Documental XI – Entrevista concedida em 2009/01/09 por Dr. Virgílio Hipólito Correia, Director do Museu Monográfico de Conimbriga, p. 139.

⁸⁵ Dados obtidos através do endereço electrónico <http://www.conimbriga.pt/index.html>.

papelaria, jogos e livro de puzzles, direccionada para o público na faixa etária escolar. Podemos encontrar motivos relacionados com a colecção que compõe a exposição permanente e Ruínas de Conimbriga, em vários produtos especificamente direccionados para o público jovem, designadamente lápis, esferográficas, borrachas, réguas, clips, etiquetas em PVC para colocar nas pastas escolares, pins, blocos e cadernos.

O motivo de tão ampla variedade em produtos direccionados para o público escolar prende-se com o facto de em determinada altura o Museu Monográfico de Conimbriga ter dirigido especial atenção para este tipo de público. Segundo o Dr. Virgílio Hipólito Correia, «o público escolar chegou a representar praticamente um terço do total do número de visitantes do Museu (...) atingindo um pico de visitantes entre 1999 e 2000, na ordem dos 200.000 (duzentos mil) visitantes por ano, sendo que cerca de 70.000 (setenta mil) eram alunos das escolas. O que constituía um peso na receita e divulgação muito grande na altura e mais tarde em 2001 se sentiu no volume de visitantes do museu.»⁸⁶. Tal peso significativo tornou-se mais visível, de facto, desde 2001, ano em que se verificou uma grande queda do público escolar e conseqüentemente uma grande quebra no número de visitantes do Museu.

A estrutura da *home Page* do Museu Monográfico de Conimbriga,⁸⁷ foi também concebida à época, mediante as circunstâncias da altura que conforme acabamos de referir, privilegiavam o público escolar, o que levou o Museu Monográfico de Conimbriga a planear e desenvolver um *site* numa linha mais pedagógica, do que seria esperado. «Como é evidente, actualmente o *site* seria concebido de maneira diferente e com menos limitações», refere o Dr. Virgílio Correia.

No entanto e apesar de a grande afluência de público da faixa escolar ter inicialmente conduzido a loja e um dos meios de comunicação e divulgação como a Internet, numa linha mais direccionada para este tipo de público, actualmente ambos os serviços incluem também bens, serviços e produtos destinados a outros núcleos de público.

Presentemente é possível adquirir na loja do Museu Monográfico de Conimbriga, produtos inspirados e réplicas de peças de arte pertencentes à exposição permanente. T-shirts, lenços e bolsas com motivos encontrados nos mosaicos das Ruínas e réplicas em gesso de lucernas pertencentes ao acervo museológico do Museu, visam preencher as necessidades de consumo de um público de uma faixa etária diferente da do público escolar, encontrando-se disponíveis para venda neste espaço, que segundo o Director do Museu Monográfico de

⁸⁶ Anexo Documental XI – Entrevista concedida em 2009/01/09 por Dr. Virgílio Hipólito Correia, Director do Museu Monográfico de Conimbriga, p. 138-140.

⁸⁷ <http://www.conimbriga.pt/index.html>

Conimbriga poderia vir a ter «um grande impacto na economia local»⁸⁸, se os limites orçamentais característicos de um museu tutelado por um Instituto Público fossem diferentes. Referindo ainda que não aprecia a loja «...pelo facto de o Museu Monográfico de Conimbriga fazer parte de um Instituto Público com limites orçamentais, que não permitem à Direcção tomar decisões que seguramente seriam tomadas num contexto de maior disponibilidade financeira»⁸⁹.

Esta realidade é aliás comum a muitos outros museus que procuram sobreviver apenas com verbas advindas de apoios públicos.

São também os limites orçamentais, factor condicionante na estratégia de divulgação do museu. Em relação à forma como é efectuada a divulgação referente ao Museu Monográfico de Conimbriga, o Dr. Virgílio Correia refere «nós praticamente não fazemos divulgação. Não temos equipa para assegurar a divulgação. Não temos sequer equipa para manter continuamente a porta aberta, quanto mais para fazer divulgação»⁹⁰, alegando que actualmente esta necessidade é um pouco suprida através do *site* do Museu (um dos *sites* mais consultados de todos os *sites* dos museus tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação, IP), que mais uma vez por falta de verba se encontra desactualizado, uma vez que a parte actualizável do *site* é muito limitada, sendo pouco o que podem actualizar sem recorrer a uma empresa de serviços informáticos de *software*.

Assim de acordo com o Director do Museu Monográfico de Conimbriga, as estratégias de divulgação das Ruínas e do Museu Monográfico de Conimbriga, resumem-se actualmente à Internet, à divulgação por palavra e à edição de publicações.

No caso das Ruínas de Conimbriga, que começaram como um investimento científico da Universidade de Coimbra, a divulgação foi e continua a ser efectuada por alunos da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, docentes e profissionais do meio académico. Divulgação que se estendeu ao Museu Monográfico de Conimbriga.

As publicações à venda na loja do Museu reforçam esta divulgação, embora actualmente o Museu Monográfico de Conimbriga tenha deixado de ter capacidade financeira de sustentar uma grande diversidade de publicações, facto que se reflecte no decréscimo da receita obtida através da venda de publicações na loja e no decréscimo de afluência de visitantes à exposição permanente do Museu.

⁸⁸ Anexo Documental XI – Entrevista concedida em 2009/01/09 por Dr. Virgílio Hipólito Correia, Director do Museu Monográfico de Conimbriga, p. 144.

⁸⁹ Idem, Ibidem.

⁹⁰ Anexo Documental XI – Entrevista concedida em 2009/01/09 por Dr. Virgílio Hipólito Correia, Director do Museu Monográfico de Conimbriga, p. 139.

Presentemente, (ao contrário do que acontecia anteriormente em que os produtos e publicações para venda na loja podiam ser adquiridos em regime de consignação, permitindo uma maior variedade e desburocratização), o processo de aquisição de produtos e publicações funciona através da Unidade de Gestão de Lojas, do Departamento de Gestão do Instituto dos Museus e da Conservação, IP. À semelhança dos outros museus tutelados por este Instituto, a equipa do Museu Monográfico de Conimbriga sugere ideias para a concepção e produção de produtos ou edição de publicações, solicita ao fornecedor que elabore um projecto ou maquete e respectivo orçamento, propõe à Unidade de Gestão de Lojas de Museus e aguarda que o processo seja diferido pelo Director Geral do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, o Dr. Manuel Bairrão Oleiro, e consequentemente adjudicado.

Naturalmente o processo torna-se bastante moroso uma vez que convergem para o Director Geral do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, não só as ideias, projectos e orçamentos do Museu Monográfico de Conimbriga, como também dos demais museus e palácios tutelados por este Instituto.

Moroso foi também o processo de projecto e construção da Bilheteira/loja⁹¹ situada no acesso às Ruínas de Conimbriga.

A excelente arquitectura e *design* utilizados na sua concepção e demonstrados posteriormente na sua apresentação, não produziram o impacto que se esperava, em grande parte devido às circunstâncias globais do Museu (o Museu Monográfico de Conimbriga sofreu durante os últimos 15 anos várias intervenções sem um projecto global, levando os visitantes a encarar as Ruínas e o Museu como algo sempre em obras, sem nunca estar efectivamente acabado). Dissemelhante da loja do Museu da Fundação de Serralves, a Bilheteira/loja das Ruínas de Conimbriga, embora projectada por arquitectos conceituados na área, designadamente o arquitecto José Carlos Cruz e o arquitecto Pedro Alarcão, da empresa Cruz & Alarcão – Arquitectos, Lda., situada no Porto, não constitui factor relevante no aumento do número de visitantes das Ruínas e do Museu. Embora o turismo de arquitectura constitua uma parte importante do turismo desenvolvido em território nacional, no caso específico da Bilheteria/loja das Ruínas de Conimbriga, ainda não se fez sentir.

Se é um facto generalizado que a arquitectura e as infra-estruturas, bens e serviços, possuem um grande peso na afluência de visitantes aos museus, no caso do Museu Monográfico de Conimbriga, o agrado do público em ser acolhido num novo espaço, notou-se mais especificamente no uso das novas instalações sanitárias, que foram concebidas

⁹¹ Anexo Fotográfico III – Museu Monográfico de Conimbriga: Loja/Serviços, pp. 168-169.

conjuntamente com a Bilheteira/loja. Também o serviço de cafetaria e restaurante têm demonstrado ser um bom incentivo para o regresso dos que visitaram as Ruínas e o Museu, acompanhados de família, amigos e conhecidos.

Segundo o Dr. Virgílio Correia, actualmente devido à vasta oferta e concorrência ao nível dos museus, «o nível de exigência do público está cada vez mais alto, o que é benéfico para o contexto museológico, pois motiva-nos a melhorar. No entanto, por vezes esta situação também possui os seus aspectos perversos, porque o nível de exigência ultrapassa por vezes os limites da razão»⁹², salientando que «Por vezes a imagem mental que se cria de determinado espaço eleva a expectativa para determinado nível, que depois leva à desilusão, sendo muito difícil lidar com este tipo de expectativas.»⁹³, Citando como exemplo as regulares reclamações por parte dos visitantes das Ruínas, insatisfeitos com a pouca sinalética disponível no local, alegando que em outros países, nomeadamente na Grécia, Itália e Espanha, a esmagadora maioria dos sítios arqueológicos possuem pouca ou nenhuma sinalética, e ninguém se incomoda com o facto.

No entanto em breve as Ruínas vão finalmente possuir sinalética, de forma a orientar e satisfazer as necessidades dos visitantes nesta área.

Com vista ainda a preencher as necessidades de todos aqueles que visitam as Ruínas e o Museu Monográfico de Conimbriga e como forma de divulgação, será brevemente editado um novo Guia em papel, com cerca de 30 (trinta) páginas que refere o essencial das Ruínas, do museu, dos serviços do museu e dos circuitos na região, estando disponível por um valor simbólico em seis línguas (português, inglês, francês, espanhol, alemão e italiano), à venda na loja do museu e através da Internet. Estando presentemente a serem desenvolvidos esforços para a edição do referido Guia em Braille. Com o apoio da Escola Superior de Educação, será ainda editado um vídeo do Guia em linguagem Gestual.

Para introduzir e situar o visitante o Museu Monográfico de Conimbriga conta ainda dispor em breve de uma projecção em auditório, utilizando para o efeito os mais recentes meios tecnológicos.

A aposta numa agenda electrónica com referenciação GPS que permitirá ao visitante ser guiado sozinho, constitui outra das apostas no campo da divulgação e promoção das Ruínas e do Museu. Em parceria com a Associação de Desenvolvimento Local das Terras de Sícó e com o apoio do Centro de Computação Gráfica, este projecto será utilizado como

⁹² Anexo Documental XI – Entrevista concedida em 2009/01/09 por Dr. Virgílio Hipólito Correia, Director do Museu Monográfico de Conimbriga, pp. 145-146.

⁹³ Idem, p. 146.

projecto-piloto em Conimbriga, sendo depois estendido para um circuito regional criado em colaboração com as Câmaras Municipais.

BIBLIOGRAFIA – Capítulo IV

ESTUDOS GERAIS:

ADAM, Jean-Pierre, *La construction Romaine*, Picard, Paris 1989.

ALARCÃO, Jorge de, *Portugal Romano*, Ed. Verbo, 3ª Ed., História Mundi, vol.33, Lisboa 1983.

ALARCÃO, Jorge de, *O Domínio Romano em Portugal*, Pub. Europa América, Fórum da História 1, Lisboa 1988.

ESTUDOS ESPECÍFICOS:

Museologia:

ALARCÃO, Jorge de; **ETIENNE**, Robert, *Conimbriga, ville de Lusitanie*, Latomus t. 38, fasc. 4, 1979.

CORREIA, Virgílio Hipólito, *Desenvolvimentos recentes da investigação arqueológica em Conimbriga*, In Alvarez Palenzuela, V. (ed), *Jornadas de Cultura Hispano Portuguesa*, Un. Autónoma, Madrid 1999.

IPM, *Museu Monográfico de Conimbriga – Coleções*, Cromotipo, Artes Gráficas, Lda, Lisboa 1994.

FONTES ELECTRÓNICAS:

Obtidas entre Junho de 2007 a Fevereiro de 2009.

<http://www.ip.museus.pt>

<http://www.conimbriga.pt/index.html>

O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal

CAPÍTULO V

Loja atípica: Loja de Museus do Palácio Foz

“(...) Um projecto bem feito faz a loja vender. É como a receita de um bolo. Não adianta ter os melhores ingredientes se ela não for boa (...)”

Murilo, Castanheira, in *Gestão da Comunicação*,
Quimera Editores, Lda, Lisboa, 2007.

V. 1 – Loja de Museus de múltiplos diálogos

Inaugurada em Outubro de 2002, a loja de Museus do Instituto dos Museus e da Conservação⁹⁴, Instituto Público, apresenta produtos diversos, inspirações ou réplicas, de diferentes tipologias de colecções e acervos museológicos, pertencentes aos museus e mais recentemente aos palácios tutelados por este Organismo.

Situada no Palácio Foz, em pleno centro de Lisboa, apresenta-se como instrumento fundamental de uma gestão museológica, reflexo de uma sociedade de consumo em mudança.

Cientes desta nova solicitação por parte de exigentes núcleos de público, os museus outrora organizações fechadas (ou abertas apenas a um restrito meio exterior, limitado a académicos e profissionais da área), apresentam-se hoje como organizações abertas aos novos estímulos da sociedade, respondendo com algum sucesso às suas expectativas consumistas, através da disponibilização de réplicas e inspirações de inúmeras obras de arte pertencentes a acervos museológicos de museus de todo o país, em espaços designados por lojas de museus.

No caso específico da loja de Museus sita no Palácio Foz, o sucesso tem sido evidente. Ocupando parte do interior deste palácio que inicialmente pertenceu aos marqueses de Castelo Melhor, que o encomendaram a Francisco Xavier Fabri, arquitecto italiano, insere-se de forma harmoniosa no espaço que ocupa, fazendo jus aos seus interiores, que à época em que o palácio foi adquirido (1889) pelo marquês da Foz, constituíam o que de mais sumptuoso se conhecia em Lisboa, recebendo trabalhos de artistas como José Malhoa e Columbano. Actualmente sem grande parte do seu recheio e consequentemente sem a imensa sumptuosidade pela qual ficou conhecido, apresenta-se ainda como um belo edifício de interesse público, ostentando linhas de carácter sóbrio, revelando em toda a sua estrutura o “novo gosto” italiano.

À semelhança de outras lojas de Museus do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, a loja de Museus do Palácio Foz, dispõe para venda uma ampla variedade de produtos e réplicas de qualidade concebidos em materiais como a porcelana, prata, ouro, estanho, casquinha, latão, cobre, cristal, vidro, faiança, resina sintética, papel e tecido entre outros.

Com uma estrutura de gestão administrativa que acompanha a criação, produção e divulgação dos produtos que comercializa, bem como a promoção e distribuição das

⁹⁴ A Loja dos Museus sita no Palácio Foz em Lisboa, pertencente ao actual Instituto dos Museus e da Conservação, IP, depende hierarquicamente do Departamento de Gestão deste Instituto, mencionado no ponto 2 alínea f) do artigo 1º e inserindo-se no disposto nas alíneas ai) e am) do artigo 7º da Portaria nº 377/2007, de 30 de Março, que estabelece a organização interna do Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público, criado pelo Decreto-Lei nº 97/ 2007, de 29 de Março;

publicações produzidas pelo Instituto dos Museus e da Conservação, IP, constitui-se como um importante veículo de promoção de museus, mais recentemente, de palácios⁹⁵ e de suas colecções.

Através de uma relação estreita entre os produtos à venda e os acervos dos vários museus e palácios tutelados, a loja de Museus do Palácio Foz, procura garantir a apresentação de produtos que promovam a identidade de cada um dos museus e palácios, mas também de outros produtos que permitam estabelecer relações temáticas entre as diversas tipologias de colecções que integram os acervos do conjunto dos museus e palácios do Instituto dos Museus e da Conservação, IP.

As réplicas apresentadas, abrangem a totalidade de museus e palácios tutelados pelo IMC, IP, sendo possível por isso encontrar produtos inspirados ou réplicas de originais pertencentes a museus como o Museu do Abade Baçal em Bragança, o Museu de Alberto Sampaio em Guimarães, o Museu de Aveiro em Aveiro, o Museu dos Biscainhos em Braga, o Museu da Cerâmica nas Caldas da Rainha, o Museu Chiado em Lisboa, o Museu Etnográfico e Arqueológico Dr. Joaquim Manso na Nazaré, o Museu de Évora em Évora, o Museu Francisco Tavares Proença Júnior em Castelo Branco, o Museu de Grão Vasco em Viseu, o Museu da Guarda na Guarda, o Museu de José Malhoa nas Caldas da Rainha, o Museu de Lamego em Lamego, o Museu Monográfico de Conimbriga em Condeixa-a-Nova, o Museu da Música, o Museu Nacional de Arqueologia, o Museu Nacional de Arte Antiga, o Museu do Azulejo, o Museu Nacional dos Coches, o Museu Nacional de Etnologia, o Museu Nacional do Teatro, o Museu Nacional do Traje em Lisboa, o Museu Nacional de Machado Castro em Coimbra, o Museu Nacional de Soares dos Reis no Porto, o Museu Regional Arqueológico D. Diogo de Sousa em Braga, o Museu da Terra de Miranda em Miranda do Douro e mais recentemente produtos inspirados ou réplicas de originais pertencentes também aos seguintes palácios: Palácio Nacional da Ajuda, Palácio Nacional de Mafra, Palácio Nacional de Queluz, Palácio Nacional de Sintra e o Paço dos Duques, resultando por isso numa confluência de períodos, temáticas diversas e saber histórico.

⁹⁵ No âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), o Instituto Português de Museus, criado pelo Decreto-Lei 278/91, de 9 de Agosto, é actualmente parte integrante do Instituto dos Museus e da Conservação. A criação do Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público (IMC, IP) – aprovada pelo Decreto-Lei 97/2007, de 31 de Março –, resulta da fusão do Instituto Português de Museus, com o Instituto Português de Conservação e Restauro, criado pelo Decreto-Lei n.º 342/99, de 25 de Agosto e a Estrutura de Missão Rede Portuguesa de Museus, passando a incluir na sua tutela o Palácio Nacional da Ajuda, Palácio Nacional de Mafra, Palácio Nacional de Queluz, Palácio Nacional de Sintra e o Paço dos Duques.

A referida loja organiza-se em dois espaços distintos que se fundem na sua missão de contribuir para um outro olhar sobre as colecções e um melhor conhecimento dos museus e dos seus acervos museológicos⁹⁶. No local que primeiramente os visitantes/clientes podem encontrar no interior do Palácio Foz, no espaço ocupado por ambos os serviços, podemos encontrar a loja de Museus onde são comercializados os produtos já referidos e seguidamente o Centro de Divulgação que como o próprio nome indica, divulga no espaço publicações referentes aos museus e palácios tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação, IP, mas também informação de carácter gratuito referente a museus vários, exposições e eventos culturais que ocorrem em todo o território nacional⁹⁷. Funcionando como estratégia de marketing são ainda disponibilizados de forma gratuita, no referido local, o “Jornal de Letras”, a “Agenda Cultural” e a revista de eventos culturais e informação turística “Follow me” em Inglês, que atraem e fidelizam mensalmente uma quantidade significativa de visitantes nacionais e internacionais e que constituem potenciais clientes das publicações comercializadas neste espaço e dos produtos comercializados na loja de Museus que antecede ao referido Centro de Divulgação e pela qual os visitantes/clientes são “obrigados” a passar para levantar a informação gratuita mencionada.

No entanto não só a distribuição gratuita de informação de cariz museológico e cultural constitui parte integrante das estratégias de marketing e consequentemente de comunicação com o público que acede a este espaço.

Através da apresentação de produtos de qualidade embalados de forma atractiva e glamourosa em materiais de excelente apresentação⁹⁸, a loja de Museus do Palácio Foz aposta numa imagem forte de qualidade, sobriedade e distinção. Segundo a Dra. Maria João Zagalo, responsável pela Unidade de Gestão de Lojas do IMC, IP, o papel que a qualidade e apresentação dos produtos comercializados pelas lojas de museus, inclusive pela loja de museus do Palácio Foz, desempenha na atracção e cativação de públicos para os museus é deveras pertinente, ultrapassando inclusivamente as fronteiras nacionais. Conforme referido pela Dra. Maria João Zagalo, “Esta loja encontra-se situada estrategicamente na Baixa-Lisboa, onde existem muitos turistas que se centram basicamente neste local e depois não exploram o

⁹⁶ Anexo Fotográfico IV – Loja de Museus Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 170-177.

⁹⁷ Anexo Documental XIII – Estratégia de comunicação nos museus: Meios publicitários em suporte de papel, pp. 151, 153-155.

Anexo Fotográfico IV – Loja de Museus – Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 170-177.

⁹⁸ Anexo Fotográfico V – Material de Embalagem/Produtos das Lojas de Museus – Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 178-180.

resto da cidade, tornando a loja de museus do Palácio Foz numa ponte que conduz até aos museus espalhados pelo país. Muitas vezes através de uma réplica, o cliente sente-se impelido a visitar o original no museu. (...) Os clientes que visitam as nossas lojas nunca compram pelo preço e sim pela qualidade e pela diferenciação no mercado (...) A nossa estratégia de marketing não é pelo preço, mas pela diferenciação que apresenta, face ao mercado existente.”⁹⁹

A par da imagem, qualidade e exclusividade face ao mercado existente, uma vez que os produtos comercializados na loja do Palácio Foz à semelhança dos produtos comercializados na restantes lojas dos Museus tutelados pelo IMC, IP, possuem venda exclusiva nestes espaços, existe ainda um elemento determinante que constitui muitas vezes motivo de decisão de compra por parte de visitantes/clientes indecisos e que atrai e fideliza substancialmente grandes quantidades de consumidores, estamos a referir-nos aos certificados de réplica¹⁰⁰ que acompanham cada réplica vendida nestes espaços e que as valoriza e distingue dos demais produtos vendidos no mercado cultural.

Os certificados de réplica apresentam uma explicação sumária acerca do original (em português e inglês), a designação do museu onde pode ser visualizado e o número do inventário a que a peça pertence. Constituindo conforme refere ainda a Dra. Maria João Zagalo, uma influência determinante na compra, por todos aqueles que acedem às lojas de Museus, “Porque o que nós vendemos essencialmente é História. O que o cliente que se dirige às nossas lojas procura é História. Junto com a qualidade é o que nos diferencia no mercado.”¹⁰¹

À semelhança dos certificados de réplica outras formas de estímulo à visita do referido espaço, constituem um excelente atractivo na atracção de visitantes, designadamente a arquitectura da loja, que por se encontrar inserida num Palácio do século XVIII, mantém a fachada e estrutura geral características da arquitectura setecentista. Sendo frequente a entrada de turistas, que são atraídos pela imponente arquitectura de exterior, expectantes do que irão encontrar no seu interior.

No interior, a decoração de carácter “revivalista”, muito em uso na segunda metade do século XIX, é destacada através de iluminação clara e forte, mas de intensidade mediana, de forma a direccionar e não ofuscar a visão, ou aquecer demasiado o ambiente. Discretamente

⁹⁹ Anexo Documental VIII – Entrevista concedida em 2008/05/12 por Dra. Maria João Zagalo, responsável pela Unidade de Gestão de Lojas de Museus, Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 120, 126.

¹⁰⁰ Anexo Fotográfico VI – Certificados de Réplica, Loja de Museus do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 181-183.

¹⁰¹ Anexo Documental VIII - Entrevista concedida em 2008/05/12 por Dra. Maria João Zagalo, responsável pela Unidade de Gestão de Lojas de Museus, Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 120, 123

suspensa, a iluminação encontra-se direccionada para dar ênfase a determinados ângulos arquitectónicos e vitrinas harmoniosamente inseridas no espaço, numa feliz junção de passado e presente, traduzindo-se num ambiente agradável, atraindo o visitante e permitindo-lhe a fruição de legados passados, encaminhando-o porém, para o que o presente tem para oferecer. Também o som disponível no interior da loja de museus do Palácio Foz, contribui em muito para a descompressão e motivação do visitante na permanência do espaço. A sua distribuição é equilibrada, ajudando o visitante a desperceber o ruído exterior, que sorrateiramente se introduz no interior do palácio, resultado do trânsito urbano que se faz sentir, e característico na maioria das capitais do mundo. A musica de fundo, de carácter cultural, produz uma ambientação ao espaço, levando os visitantes a permanecer até ao fim do tema musical, ou a solicitar questões relacionadas com o tema, ou com o compositor, que terminam variadas vezes na compra do CD, referente ao tema que escutaram. O espaço reaproveitado, facilita a decoração. As alas amplas do palácio são agora preenchidas por vitrinas.¹⁰² A adaptação e integração de elementos necessários à segurança e bom funcionamento da loja, designadamente, portas de acesso, balcão e prateleiras de exposição, apresentam-se de forma a minimizar ao máximo o seu impacto na estrutura arquitectónica preexistente.¹⁰³ A escolha de materiais translúcidos nas portas de acesso à loja e centro de divulgação, permite aos visitantes a visualização do interior, após o encerramento dos referidos espaços, apresentando-se como um convite para posterior visita. Por outro lado o recurso, em alguns espaços da loja e centro de divulgação, a prateleiras e móveis de exposição de cor clara, facilitam a sua integração no espaço¹⁰⁴.

Cartazes, painéis e a sinalização das secções, constituem referências para os clientes, e também uma outra forma de comunicação, divulgação e promoção, e por conseguinte de marketing cultural¹⁰⁵.

Assim, poderemos certamente concluir que elementos como a localização, o fácil acesso e a integração arquitectónica da loja, a sua disposição, o enquadramento do mobiliário expositivo, a iluminação e o som, podem constituir por si só, excelentes veículos de marketing cultural, uma vez que como um todo participam na criação de um ambiente confortável, segundo o qual, os visitantes como potenciais clientes das publicações e dos produtos de carácter museológico, disponibilizados no espaço, são estimulados ao consumo.

¹⁰² Anexo Fotográfico IV – Loja de Museus – Instituto Português de Museus/Instituto dos Museus e da Conservação, IP, pp. 170-171.

¹⁰³ Idem, pp. 172, 175.

¹⁰⁴ Idem, pp. 172, 177.

¹⁰⁵ Idem, pp. 172, 175-177.

Embora possua semelhanças com as restantes lojas de Museus tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação, IP, nomeadamente na ambientação e em algumas das réplicas e produtos que disponibiliza para venda, o que caracteriza a loja de Museus do Palácio Foz, como exemplo atípico dentro deste universo, é o facto de não estar fisicamente associada a nenhum museu em particular e dispor de réplicas referentes aos acervos museológicos dos 29 museus nacionais tutelados por este Instituto.

Ao contrário do que usualmente acontece nas restantes lojas de museus, funciona como uma «ponte» para a divulgação de museus em todo o território nacional e não apenas como o prolongamento de um museu, divulgando e promovendo apenas a este.

BIBLIOGRAFIA – Capítulo V

ESTUDOS GERAIS:

MARQUES, Manuel Pedroso, *O Jogo Estratégico na Gestão*, Editora DIFEL, Lisboa, 1996.

SCHWANITZ, Dietrich, *Cultura – Tudo o que é preciso saber*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 2004.

ESTUDOS ESPECÍFICOS:

Marketing:

CAETANO, Joaquim, **RASQUILHA**, Luís, *Gestão da Comunicação*, Quimera Editores, Lda, Lisboa, 3ª Edição: 2007.

CAETANO, Joaquim, **SANTOS**, Rolando, *Merchandising – A Comunicação no Ponto de Venda*, Edições Comunicando, 2004.

ROBINSON, W. A., **HAURI**, C., *Promotional Marketing: Ideas and techniques for success in sales promotion*, NTC, 1991.

Museologia:

SAGUÉS, María del Carmén Valdês, *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*, Ed. Trea, S.L., Gijón 1999.

FONTES ELECTRÓNICAS:

Obtidas entre Junho de 2007 a Fevereiro de 2009.

<http://www.ip.museus.pt>

<http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/recursos/loja/HighlightList.aspx>

LEGISLAÇÃO:

Decreto-Lei nº 278/91, de 9 de Agosto, que concretiza a criação do Instituto Português de Museus;

Decreto-Lei nº 342/99, de 25 de Agosto, que estabelece a criação do Instituto Português de Conservação e Restauro;

Portaria nº 377/2007, de 30 de Março, que estabelece a organização interna do Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público, criado pelo Decreto-Lei nº 97/ 2007, de 29 de Março;

Decreto-Lei nº 97/ 2007, de 29 de Março, que materializa e organiza o Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público, que resulta da fusão do Instituto Português de Museus, criado pelo Decreto-Lei nº 278/ 91, de 9 de Agosto, com o Instituto Português de Conservação e Restauro, criado pelo Decreto-Lei nº 342/ 99, de 25 de Agosto;

Lei-Quadro dos Museus Portugueses, nº 47/ 2004 de 19 de Agosto, que estabelece directrizes concernentes à museologia e contexto museológico português.

O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“(...) O cérebro é como um músculo. Quando o usamos sentimo-nos muito bem. Conhecer e entender é uma alegria (...)”

Carl Sagan, cientista e astrónomo.

O vasto número de museus surgidos a partir da segunda metade do século XX, desencadeou inovadoras correntes de conceitos, métodos e ideias, conduzindo ao alargamento do conceito de museu, de forma a corresponder aos estímulos das novas realidades sociais nascidas no pós-guerra.

Actualmente é impensável entender os museus como jazigos de objectos, espaços fechados, disponíveis apenas a algumas elites, face à natural abertura do contexto museológico aos vários públicos emergentes de uma nova realidade social.

A adaptação dos museus nacionais a este novo contexto social, consequência de um actual processo de globalização, desenvolvimento tecnológico, liberalização económica e surgimento de novos grupos sociais e de uma nova geração, tem porém originado uma metamorfose sem precedentes no meio em que se encontram inseridos, provocando actualmente uma indefinição de conceitos associados ao contexto museológico.

Perante a abertura de novos caminhos e em consequência da crescente procura de novas formas de apresentação e perpetuação do legado de gerações anteriores, por parte de públicos ávidos de renovadas possibilidades de usufruto dos acervos museológicos, a museologia contemporânea portuguesa à semelhança do que acontece em outros países da Europa, tem sido conduzida no arriscado caminho de angariação de receita, através da comercialização de produtos associados ao contexto museológico. Podemos afirmar, de acordo com os resultados da nossa investigação e reflexão que presentemente os museus portugueses encontram-se forçosamente inseridos numa lógica comercial, profundamente estimulada pela contínua diminuição dos subsídios estatais e pelo aumento excepcional de entidades de carácter museológico, que tem conduzido os museus nacionais a um mercado cultural cada vez mais concorrencial pela atracção de público e financiamento.

No âmbito deste sentimento generalizado de permanente competição, através da presente investigação foi ainda possível perceber que os museus portugueses sentem actualmente que as suas colecções embora se mantenham como um produto de grande valor no mercado, a inclusão da comunicação através do marketing é porventura a forma (ou parte dela) de os museus sobreviverem neste turbulento início de século.

Basicamente os museus têm tido a necessidade de incorporar o marketing nas suas estratégias de comunicação porque conforme referido por Peter Lewis: (...) *é inteligente fazê-lo*¹⁰⁶.

¹⁰⁶ LEWIS, Peter, *Museos y marketing*, in MOORE, Kevin, ed. – *La gestion del museo*, Gijón: Ediciones Trea, 1998, p. 25.

Museus concorrem actualmente com outras organizações culturais em termos da qualidade dos serviços que disponibilizam, ofertas e preço, sendo por isso fundamental a inclusão de mecanismos de comunicação que lhes permitam promoção e diferenciação perante um público cada vez mais exigente ao nível dos serviços e espaços de lazer. Assim, e apesar da resistência por parte de muitos a esta nova realidade, os museus portugueses assumem cada vez mais características empresariais, na medida em que têm sido coagidos a fornecer a todos os que acedem aos seus serviços (clientes), produtos sob a forma de exposições, actividades pedagógicas e educativas, conferências e *workshops*, entre outros, bem como serviços e estruturas que possibilitem a melhoria contínua do preenchimento das expectativas e consequente satisfação dos visitantes/clientes dos museus nacionais, nomeadamente lojas, restaurantes e bibliotecas, tendo consciência de que é necessário a escolha de mecanismos adequados de comunicação que preencham as expectativas do público a que se destinam.

Porém, se para alguns no contexto museológico português, a solução passa por uma transformação do Museu numa “empresa de serviços”, para outros o museu deve preservar o seu estatuto de “*instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público...*”¹⁰⁷.

Perante tão acentuada divergência em relação a este assunto e face à actual demanda consumista existente, será talvez pertinente perguntar: Estará esta definição de Museu do Conselho Internacional dos Museus, condenada? Presentemente, ao contrário do que acontecia à alguns anos atrás, são muitos os profissionais do contexto museológico a responder afirmativamente a esta questão. Assim como Hans Woodtli, defendem que a definição do ICOM corre o sério risco de se transformar numa definição utópica¹⁰⁸.

A realidade mostra ainda que actualmente muitos são os museus nacionais que na tentativa de valorizar os seus recursos, desenvolvem acções com objectivo primordial de atracção de grandes quantidades de público, utilizando áreas como a divulgação e o marketing e apostando fortemente na inovação, qualidade e diversificação dos seus serviços. Outros agarrados a modelos de gestão ultrapassados insistem em permanecer “quais ilhas”, procurando resistir aos desafios da nova museologia. Ainda outros há que simplesmente interrogam-se sobre como proceder.

E de facto se é verdade que a aproximação do museu às práticas comerciais praticadas por empresas privadas, pode trazer vantagens ao museu e ao contexto museológico, não é

¹⁰⁷ ICOM – *Code de Deontologie Professionnelle de l'ICOM*, (Tradução para português em parte baseada na definição em língua portuguesa apresentada no *Inquérito aos Museus em Portugal*, IPM; OAC), p. 5.

¹⁰⁸ HUDSON, Kenneth, *Introduction to the European Museum of the Year Award 2000 Brochure*, European Museum Forum, 2000, p. 34.

menos verdade que pode também levar a uma sobreposição de princípios e valores comerciais a valores como a responsabilidade do museu na preservação da memória colectiva, sendo por isso necessário um esforço colectivo na procura de um equilíbrio harmonioso entre o museu e o mercado que ora se apresenta.

Para garantir a sobrevivência e o sucesso no presente e no futuro, os museus nacionais, precisam cada vez mais comunicar de forma clara e assídua com o exterior e interior da instituição, transmitindo a sua mensagem de forma atractiva, sabendo que em termos práticos a sua imagem é cada vez mais avaliada pelo número de visitantes que conseguem atrair. Para o efeito actualmente um reduzido número de museus no contexto nacional fazem uso de inquéritos ou pesquisas de mercado como forma de investigação das necessidades e atitudes do público-alvo. Lamentavelmente a realidade museológica portuguesa carece de recursos humanos que constituem parte essencial deste trabalho de investigação, tornando-se notória a falta de mecanismos sistematizados que permitam a avaliação regular das actividades e da satisfação dos visitantes/clientes dos museus, em consequência do reduzido número de pessoal qualificado para levar a cabo tais pesquisas. De forma generalizada, os museus portugueses não dispõem de pessoal suficiente que assegure e desenvolva um trabalho regular e sistemático de avaliação do grau de satisfação dos visitantes/clientes, no que diz respeito aos bens e serviços disponibilizados pelos museus, sendo o livro de reclamações, o meio mais utilizado na análise da (in)satisfação dos visitantes, sobretudo ao nível da qualidade dos serviços disponíveis. No entanto, periodicamente entidades como o Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público que tutela actualmente 29 museus nacionais e o Observatório das Actividades Culturais em parceria com o Instituto Nacional de Estatística, desenvolvem pesquisas cujo objectivo visa a caracterização e diagnóstico dos museus à escala nacional, nomeadamente das suas infra-estruturas, instalações, recursos humanos, recursos financeiros, recursos informáticos, acervos, funcionamento e adaptação à nova realidade museológica, comunicação e preenchimento das necessidades de todos aqueles que os visitam, disponibilizando para o efeito, questionários imprescindíveis à concretização deste tipo de investigação. A análise e os resultados obtidos através das referidas pesquisas, têm sido regularmente publicados, contribuindo para a divulgação de informação validada, sobre o contexto museológico e os seus públicos¹⁰⁹.

¹⁰⁹ IPM / OAC, *Inquérito aos Museus em Portugal*, Ministério da Cultura – Instituto Português de Museus e Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 1.ª Edição, 2000; SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*, OAC e IPM / RPM, Lisboa, 2005.

Informação que se revela crucial para a avaliação da adaptação dos museus à nova realidade museológica, permitindo-lhes uma visão clara sobre a museologia contemporânea portuguesa.

As «Relações Públicas», constituem outro instrumento de análise, mas também de motivação aos diferentes tipos de núcleos de público que os museus procuram alcançar, por conseguinte julgámos pertinente no decorrer da presente investigação, o estudo sobre o uso e aplicação deste conceito como meio de comunicação, na actual museologia nacional.

Embora no actual contexto museológico português, a expressão «Relações Públicas» seja ainda raras vezes confundida com «atendimento ao público», no geral é entendida e aplicada, segundo o seu sentido original, traduzindo-se frequentemente em actividades desenvolvidas por um grupo ou pessoa singular, que possuem por objectivo o estabelecimento e a manutenção das boas relações entre o seio museológico ou algum museu específico e os diferentes tipos de público e sectores da opinião pública, sendo possível também através deste instrumento de comunicação, perceber as necessidades do público-alvo do museu.

Em relação a todos os que reservam ainda algumas incertezas no que concerne à definição, uso e aplicação do termo mencionado no contexto museológico, poderemos certamente assegurar que indubitavelmente entenderão a necessidade desta forma de comunicação, se reflectirem sobre o museu como uma organização aberta à comunicação e entendimento, concernente ao público que a visita.

Os museus, espaços abertos de reflexão, investigação, lazer e cultura, são por isso mesmo, cada vez mais espaços de comunicação e divulgação e conseqüentemente locais onde espontaneamente se exerce cada vez mais a aplicação das actividades associadas ao termo «Relações Públicas».

Estabelecer uma comunicação constante com o público, em colaboração com outros departamentos, procurar delinear as metodologias mais correctas na tomada de decisões em relação ao público, espaços, colecções e produtos à venda nas lojas de museus e motivar financeiros, dirigentes e colaboradores de forma a que cada um individualmente, dê o melhor contributo no cumprimento da missão que pretende levar a cabo, são por isso algumas das principais atribuições utilizadas por departamentos ou divisões de Relações Públicas, existentes em alguns museus ou instituições museológicas nacionais, como meio de comunicação e divulgação.

Apercebendo-se da pertinência de uma comunicação constante entre museus e público, museus ou instituições museológicas, como o Instituto dos Museus e da Conservação, IP, individualmente alguns dos museus que tutela, o museu da Fundação Calouste Gulbenkian, o

museu da Fundação de Serralves e o museu da Fundação Oriente, entre outros, possuem departamentos, divisões ou técnicos, que procuram de forma assídua estabelecer uma comunicação constante com o público, utilizando para o efeito profissionais com formação na área das Relações Públicas. Outros Museus há porém que descuram esta forma de comunicação, nomeadamente alguns museus regionais ou de pequenas dimensões, com débeis estruturas administrativas, que quer pela pouca projecção que obtêm, quer pelas características inerentes aos locais em que se inserem, não consideram justificável incluir nas suas equipas, elementos com formação nesta área, deixando muitas vezes para os órgãos directivos o desempenho deste papel, como acontece com o Museu da Terra de Miranda em Miranda do Douro, e curiosamente com o Museu Monográfico de Conimbriga, que embora pertença à tutela do Instituto dos Museus e da Conservação, IP, e portanto derive do apoio da Divisão de Documentação e Divulgação deste Instituto, não possui localmente nenhuma equipa específica na área das relações públicas. Conforme mencionado pelo Director do Museu Monográfico de Conimbriga, Dr. Virgílio Hipólito Correia «a Direcção junto com a restante equipa do Museu Monográfico de Conimbriga...», são quem define o tipo de estratégias que visam a promoção e divulgação local do Museu, uma vez que não dispõem de equipa específica na área das relações públicas.

Se por um lado poder-se-á considerar justificável, a ausência ou o parco uso desta forma de comunicação, face aos escassos recursos humanos e económicos, que a maioria dos museus dispõe, assim como acontece com o Museu da Terra de Miranda e com o Museu Monográfico de Conimbriga, por outro lado poderemos questionar sobre até que ponto a referida situação não contribuirá para uma menor projecção destes museus em relação aos demais?

Reflectir sobre questões como a mencionada, conduz-nos a outro conceito intimamente ligado à comunicação, ao marketing cultural, e às relações públicas: O conceito de «Publicidade», como elemento propiciador de receita financeira, também abordado na presente investigação.

Ao analisarmos a museologia contemporânea portuguesa é possível verificar que muitos são os meios publicitários, utilizados na comunicação. Internet, *outdoors*, publicidade nos média, relações humanas, catálogos, *flyers*, folhetos e cartazes, são alguns dos instrumentos publicitários utilizados pelos museus nacionais na comunicação com o público.

Veículo poderoso na comunicação, a publicidade apresenta-se no contexto museológico português, como o meio dos museus comunicarem com as massas. Tendo por alvo alcançar as expectativas culturais de potenciais núcleos de público, a publicidade acerca

do seio museológico, procura dar a conhecer e valorizar colecções, exposições, produtos, eventos, serviços ou instituições de carácter museológico, conciliando informação com promoção, contribuindo para o consumo, fidelização e utilização do que publicita, divulga e promove.

Embora grande parte da publicidade relacionada com os museus nacionais, não se refira directamente a produtos físicos comercializáveis, como é o caso da publicidade a museus e aos seus acervos, através de folhetos gratuitos, disponíveis na grande maioria dos museus portugueses (ainda que existam casos em que isto acontece, como por exemplo no caso da publicidade veiculada através de catálogos de produtos e publicações à venda nas lojas de museus), permite em última instância apoiar a força de vendas, criando e desenvolvendo potenciais necessidades que em última instância contribuem para a receita do museu ou entidade de carácter museológico, que publicita, ou que é mencionada na publicidade.

A campanha de publicitação nacional e internacional, organizada pelo Instituto Português de Museus, em 2004 aquando do Euro 2004, mencionada no Capítulo I, ponto I.5 da presente tese, constitui um excelente exemplo neste sentido. A afluência significativa de visitantes nos museus durante e após o referido evento, constituiu uma excelente evidência da força das ferramentas publicitárias.

À semelhança da publicidade, também o mecenato desempenha hoje um papel fundamental no contexto museológico.

No que concerne ao mecenato no âmbito do contexto museológico nacional, é possível observar que com o decorrer dos anos, tem-se tornado num precioso apoio a museus, acervos museológicos e ao património em geral.

Ao concederem recursos financeiros a museus e entidades museológicas, os mecenas reforçam, e em alguns casos permitem a possibilidade de conservar o legado de gerações anteriores, para a contínua divulgação a gerações futuras e consequente usufruto, ajudando a capacitar e a melhorar substancialmente as infra-estruturas que albergam riquezas imensuráveis, de forma a que gerações presentes e futuras possam usufruir delas. Razões mais do que suficientes, para os museus nacionais considerarem o mecenato uma mais valia e utilizarem-no recorrentemente em estratégias de marketing e publicitação.

No percurso da linha condutora que delimitou a presente investigação foi ainda possível perceber como o marketing prático tem redefinido a relação entre museus e público, ajustando os meios de oferta cultural às expectativas dos diferentes públicos.

A crescente procura por parte de um público cada vez mais arrojado e sedento de novas formas de concepção, apresentação e perpetuação do legado de gerações anteriores, tem precipitado o alargamento do conceito de museu, de forma a corresponder às necessidades da actual sociedade. Os meios com que actualmente se actua nesta área e o propósito dos fins a atingir, tem sido amplamente discutido, provocando uma série de reacções diversas, que ilustram bem a ausência de uma resposta satisfatória perante a oscilação do conceito de museu contemporâneo, diante da diversidade de propostas presentes no panorama museológico nacional e mundial e perante também a notória transmutação do conceito de marketing, aplicado ao contexto museológico, acusando a procura de novas ideias e práticas, de forma a adaptar-se à actual realidade museológica em redefinição.

Se por um lado o factor financeiro é essencial na conservação, renovação e perpetuação dos museus e acervos museológicos, por outro lado surge a questão: Quais os limites e meios legítimos para alcançar o público através do marketing, sem que para isso se banalize aquilo a que se propõe promover, divulgar ou comercializar?

A ausência de uma resposta satisfatória, ilustra bem o processo evolutivo a que actualmente se assiste no contexto museológico.

Igualmente, factor pertinente de menção e reflexão, é o facto de a museologia contemporânea portuguesa não possuir ainda, qualquer tipo de regulação normativa, na área do marketing aplicado ao contexto museológico.

Apesar da legislação de base vigente a partir de 2004 assumir alterações significativas, uma avaliação ao panorama legislativo da museologia portuguesa, permite concluir que ainda que os séculos XX e XXI tenham configurado um quadro de mudança no contexto museológico português¹¹⁰, a carência de nova legislação na área da delimitação no uso e aplicação do conceito de marketing, permanece ausente.

Presentemente a legislação portuguesa referente à museologia nacional, embora apresente inovações na área da política de incorporações, conservação preventiva, planos de segurança e obrigatoriedade de cada museu possuir o seu próprio regulamento, continua omissa em relação ao uso e aplicação de estratégias e técnicas de marketing, nos museus portugueses.

¹¹⁰ Decreto Nº 1 de 26 de Maio de 1911; Lei nº 1700, de 18 de Dezembro de 1924; Decreto nº 11445, de 13 de Fevereiro de 1926; Decreto Nº 20985 de 7 de Março de 1932; Decreto-Lei nº 26611, de 18 de Maio de 1936; Decreto-lei Nº 46758 de 18 de Dezembro de 1965; Decreto-Lei nº 45/80, de 20 de Março, Decreto Regulamentar nº 34/80, de 2 de Agosto, e Despacho de 8 de Julho de 1981; Lei nº 47/2004, de 19 de Agosto, Despacho Normativo nº 3/2006, de 25 de Janeiro.

A Lei-Quadro publicada a 19 de Agosto de 2004¹¹¹, delimita procedimentos no sentido de «normalizar» o desempenho de certas áreas-chave da museologia nacional, implicando uma substancial transformação na forma de gerir os museus portugueses, porém nada refere sobre a prática do marketing aplicada ao contexto museológico português.

No fundo a questão é bem mais complexa do que aparenta, pois envolve também a evolução do marketing prático e teórico como ciência.

Algumas das ferramentas que o marketing prático actualmente dispõe, que são efectivamente utilizadas na comunicação com diferentes tipos de público e que não dispõem actualmente de qualquer legislação aplicável, são utilizadas no contexto museológico português em diversas áreas, designadamente na Internet e em exposições, instrumentos essenciais na cativação e alcance de novos núcleos de visitantes, e considerados no âmbito do capítulo II – O marketing prático: Museus e público.

No contexto museológico português a Internet apresenta-se hoje como um elemento importantíssimo na comunicação, promoção e divulgação de entidades como o Instituto dos Museus e da Conservação, IP, a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação de Serralves e museus que não são tutelados pelo IMC, IP, nomeadamente o Museu da Carris¹¹², o Museu da Marioneta¹¹³ e o Museu da Electricidade¹¹⁴, entre outros, desempenhando um papel relevante na comunicação e marketing de cada instituição de carácter museológico ou museu.

Notas de Imprensa, balanço de visitantes, convites para exposições ou eventos, divulgação de cursos e oficinas de *workshops*, concertos e ciclos de música, declamação de poemas, lançamento de produtos para venda nas lojas de museus e informação diversa relacionada com a museologia, são disponibilizados através de *home pages*, de museus que utilizam também este veículo de comunicação no envio de *E-mails*, que têm por alvo a promoção e divulgação do museu¹¹⁵, resultando numa excelente forma de comunicação, promoção e divulgação.

Num mundo cada vez mais globalizado, as redes informáticas ampliam-se para atingir áreas até hoje consideradas inalcançáveis. Conforme demonstrado no ponto II.2 do Capítulo II do presente trabalho, diversas *home pages* de museus nacionais, como a do Museu Nacional de Arqueologia, procuram alargar ainda mais o alcance da informação que veiculam, ao serem

¹¹¹ Lei nº 47/2004, que aprova a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, D. R. I Série-A, nº 195, de 19 de Agosto de 2004, disponível entre outros sítios, em <http://www.ipmuseus.pt> ou <http://www.digesto.pt>.

¹¹² <http://www.carris.pt/museu/museu.html>.

¹¹³ <http://www.museudamarioneta.egeac.pt/DesktopDefault.aspx>.

¹¹⁴ <http://www.edp.pt/EDPI/Internet/PT/Group/AboutEDP/EDPFfoundation/Museu/default.htm>.

¹¹⁵ Anexo Documental I – Veículos de marketing na museologia contemporânea portuguesa em suporte de correio electrónico, pp. 6-104.

dotadas de ferramentas que lhes permitem, tornarem-se acessíveis a utilizadores com necessidades especiais. Através de técnicas de concepção de *software*, conteúdos *web* acessíveis e tecnologias de acesso, que têm por objectivo facilitar o acesso às *home pages*, diversos museus, disponibilizam informação de cariz museológico a pessoas com diferentes tipos de deficiência.

No seguimento da legislação nacional, que delibera orientações específicas no que concerne à plena integração e participação dos cidadãos com necessidades especiais, em todos os campos da vida social, cultural e económica, é possível actualmente observar esforços diligentes por parte dos museus portugueses, no combate à exclusão de pessoas com deficiência.

A preocupação dos museus em tornar os seus espaços e colecções acessíveis a pessoas com deficiência, tem sido demonstrada, através da reestruturação de serviços e espaços museológicos e assinatura de protocolos de colaboração com entidades ligadas a pessoas portadoras de deficiências diversas, designadamente com a Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal (ACAPO), a Associação Nacional de Arte e Criatividade de e para Pessoas com Deficiência (ANACED), o Núcleo de Apoio a Cegos da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, a Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral – Núcleo Regional do Sul (APPC-NRS), a Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social (FENACERCI) e o Instituto Jacob Rodrigues Pereira (IJRP), entre outras.

Presentemente têm sido várias as possibilidades de comunicação, com pessoas com deficiência, em museus por todo o território nacional.

Também por todo o país e no âmbito do marketing cultural, surgem lojas de museus.

Pensadas como forma de divulgar e promover os museus portugueses e os seus acervos, e apresentando-se como excelentes fontes de receitas para os museus nacionais, caracterizam-se por disponibilizar para venda produtos, inspirações e réplicas de diversas tipologias de colecções e acervos museológicos, pertencentes aos museus a que se encontram afectas. Consideradas pelo actual Director do Instituto dos Museus e da Conservação, Instituto Público, Dr. Manuel Bairrão Oleiro, como «um prolongamento da visita»¹¹⁶ aos museus, as lojas de museus apresentam-se actualmente no contexto museológico português como instrumentos fundamentais de uma nova gestão museológica, reflexo de uma sociedade de consumo em mudança.

¹¹⁶ CURVELO, Rita, *Marketing das Artes em directo*, Quimera Editores, Lisboa 2009, p.121.

Muito haveria certamente a aprofundar sobre este tema tão actual na museologia contemporânea portuguesa, os limites impostos porém, condicionaram-nos a apresentar no âmbito dos capítulos IV e V do presente trabalho de investigação, apenas um exemplo típico de uma loja de museu – A loja do Museu Monográfico de Conimbriga, e um exemplo atípico - A loja de Museus sita no Palácio Foz.

No que concerne ao tema geral desta dissertação de mestrado com o título de *O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal*, vem a propósito a questão: “Museus, haverá limites?”, que foi amplamente debatida na Conferência Geral do ICOM em 1992¹¹⁷, e que face a uma sociedade onde predomina uma lógica de mercantilização generalizada e global, marcada pela redução significativa de financiamento público, constitui e podemos de formar inequívoca assegurar, que constituirá ainda por bastante tempo um tema de profunda reflexão.

¹¹⁷ Musées: y a-t-il dès limites?, ICOM, 1992.

BIBLIOGRAFIA – Considerações Finais

ESTUDOS GERAIS:

CHANDLER, A. D., *Scale and Scope: The dynamics of industrial capitalism*, Harvard/Belknap, 1990.

HAUSER, Arnold, *Teorias da Arte*, ed. Presença, Lisboa, 1978.

HERNÁNDEZ, Fernando, *Educación y cultura visual*, Ed. Octaedro, Barcelona, 2000.

JEANNENEY, J. N., *Une Histoire des Médias*, Seuil, 1996.

LOURENÇO, Eduardo, *A Cultura na era da mundialização*, Gradiva, Lisboa, 2001.

MELO, Alexandre, *Globalização Cultural?* Ed. Quimera, Lisboa, 2002.

MELO, Alexandre, *O que é Arte?* Ed. Quimera, Lisboa, 2001

MIRANDA, José Augusto Bragança de, *Teoria da Cultura*, Ed. Século XXI, Lisboa, 2002.

NETO, Maria João Baptista, *Memória, Propaganda e Poder*, o Restauro dos Monumentos Nacionais (1929-1960), FAUP – Publicações, Porto, 2001.

PEIXOTO, Paulo, *A corrida ao status de património mundial e o mercado urbano de lazer e turismo*, Veredas – Revista Científica de Turismo n.º 1, Lisboa, 2002.

PEIXOTO, Paulo, *O património mundial como fundamento de uma comunidade humana e como recurso das indústrias culturais urbanas*, Oficina do Centro de Estudos Sociais n.º 155, 2000.

PINTO, José Madureira, *Democratização e Desenvolvimento Cultural Sustentado: o papel do Estado*, OBS n.º 1, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 1997.



PIRES, Maria Laura Bettencourt, *Teorias da Cultura*, Universidade Católica Editora, Lisboa, 2006.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (org.), *As Políticas Culturais em Portugal*, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 1998.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos, *Cultura dos ócios e utopia*, Maria de Lourdes Lima dos Santos (coord.), Cultura & Economia, Actas do Colóquio realizado em Lisboa, Instituto de Ciências Sociais, Lisboa, 1994.

SARAIVA, António José, *O que é Cultura*, Gradiva, 2003.

SCHMIDT, Luísa, *A Procura e a Oferta Cultural e os jovens*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa / Instituto da Juventude, Lisboa, 1993.

SILVA, Vítor, *Aby Warburg, 1886-1929: Projecto de uma Cartografia da Historia, da Arte e da Cultura*, Revista em Teoria de Arte da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa, 2003.

ESTUDOS ESPECÍFICOS:

Marketing:

LILIEN, G., **KOTLER**, P., **MOORTHY**, K., *Marketing Models*, Prentice-Hall, 1992.

MORE, T., *Subliminal advertising: what you see is what you get*, Journal of Marketing, 46, Primavera, 1982.

NAPLES, M., *The Relationship Between Frequency and Advertising Effectiveness*, ANA, 1979.

PINTO, A. G., *Publicidade: Um discurso de sedução*, Porto Editora, 1997.

PINTO E CASTRO, João, *Comunicação e Marketing*, Edições Sílabo, 2002.

Museologia:

FARIA, Margarida Lima de, *Museus Educação ou Divertimento? Uma análise da experiência museológica segundo o modelo figuracional de Norbert Elias e Eric Dunning*, Revista Crítica de Ciências Sociais, n.º 43, Centro de Estudos Sociais, Coimbra, 1995.

HUDSON, Kenneth, *Introduction to the European Museum of the Year Award 2000 Brochure*, European Museum Forum, 2000.

ICOM – *Code de Deontologie Professionnelle de l'ICOM*, (Tradução para português em parte baseada na definição em língua portuguesa apresentada no *Inquérito aos Museus em Portugal*, IPM; OAC).

IPM, Instituto Português de Museus, *Actas do Encontro Museus e Educação*, 2002.

IPM / OAC, *Inquérito aos Museus em Portugal*, Ministério da Cultura – Instituto Português de Museus e Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 1.ª Edição, 2000.

LEWIS, Peter, *Museos y marketing*, in **MOORE**, Kevin, ed. – *La gestion del museo*, Gijón: Ediciones Trea, 1998.

LORD, Barry, **LORD**, Gail Dexter, *Manual de Gestión de Museos*, Ed. Ariel, Barcelona, 1998.

MACDONALD, Sharon, **GORDON**, Fyfe, *Theorizing Museums, Representing Identity and Diversity in a Changing World*, Blackwell Publishers, London, 2005.

MONTANER, J. M., *Nuevos Museos. Espacios para el Arte y la Cultura*, Editorial Torino, Barcelona, 1990.

MONTANER, J. M., *Museus para o século XXI*, Editorial Gustavo Gili, AS, Barcelona, 2003.

MOORE, Kevin, *La Gestion del Museo*, Ediciones TREA, S.L., Gijon, 1998.

NOLASCO, Maria da Luz, **GUTIÉRREZ**, Rodrigo, *Conversación com Raquel Henriques da Silva*, Revista de Museologia – Monografias: Museos y museologia en Portugal: Una ruta ibérica para el futuro, 2000.

RIVIÉRE, Georges Henri, *La Muséologie*, Editions Dunod, Paris, 1989.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*, OAC e IPM / RPM, Lisboa, 2005.

SILVA, Susana Gomes da, *Uma visita ao Museu, Educar Hoje – Enciclopédia dos Pais*, Ed. Lexicultural, Amadora, 2001.

TEBOUL, René, **CHAMPARNAUD**, Luc, *Le Public des Musées – Analyse socioéconomique de la demande muséale*, Ed. L’Harmattan, Paris – Montreal, 1999.

FONTES ELECTRÓNICAS:

Obtidas entre Junho de 2007 a Fevereiro de 2009.

<http://www.digesto.pt>.

<http://www.ip.museus.pt>

<http://www.ippar.pt>

<http://www.igespar.pt>

<http://www.monumentos.pt>

LEGISLAÇÃO:

Decreto Nº 1, Diário do Governo, Nº 124, 29 de Maio de 1911;

Lei nº 1700, Diário do Governo, I Série, Nº 281, 18 de Dezembro de 1924;

Decreto nº 11445, Diário do Governo, I Série, Nº 34, 13 de Fevereiro de 1926;

Decreto Nº 20985, Diário do Governo, I Série, Nº 56, 7 de Março de 1932;

Decreto-Lei nº 26611, Diário do Governo, I Série, Nº 284, 4 de Dezembro de 1936;

Decreto-lei Nº 46758, Diário de Governo, I Série, Nº 286, 18 de Dezembro de 1965;

Decreto-Lei nº 45/80, Diário da Republica, I Série, Nº 67, 20 de Março de 1980;

Decreto Regulamentar nº 34/80, Diário da Republica, I Série, Nº 177, 2 de Agosto de 1980;

Despacho de 8 de Julho, Diário da Republica, II Série, Nº 160, 15 de Julho de 1981;

Lei nº 47/2004, Diário da Republica, Série I-A, Nº 195, 19 de Agosto de 2004;

Despacho Normativo nº 3/2006, Diário da Republica, I Série-B, Nº 18, 25 de Janeiro de 2006.

O Conceito de Marketing Cultural Aplicado à Museologia Contemporânea em Portugal

BIBLIOGRAFIA GERAL

BIBLIOGRAFIA GERAL

A Bibliografia Geral apresentada abrange os livros, revistas, catálogos e outras publicações e sítios electrónicos referentes ao tema em análise, consultados durante a elaboração do presente estudo.

A disposição encontra-se por ordem alfabética de autor, iniciando com livros seguidos de catálogos, revistas e outros. Por último incluímos a legislação e as fontes electrónicas.

AAVV, *Dicionário Editora da Língua Portuguesa 2008*, Porto Editora, Porto, Março de 2008.

AAVV, *Museu de Serralves*, ed. Bilingue português/inglês, col. Selected Works, White and Blue, Lisboa, 2001.

AGOSTI, Hector, *Ideologia e Cultura*, Livros Horizonte, Lisboa, 1984.

ALARCÃO, Adília, *O património museológico e (as) tutelas*, Vértice n.º 54, Maio-Junho, Coimbra, 1993.

ALVES, Vasco Lopes, *Direct Marketing em Portugal*, Texto Editora, 1994.

AMBROSE, Timothy, *Managing new museums: a guide to good practice*, Editions Scottish Museums Council, Edinburgh, 1993.

AMES, P., *Marketing in Museums: Means or Master of the Mission*, Curator 32, 1989.

ARAÚJO, Marcelo Mattos, **BRUNO**, Maria Cristina Oliveira (org.), *A Memória do Pensamento Museológico Contemporâneo – Documentos e Depoimentos*, Comité Brasileiro do ICOM, Rio de Janeiro, 1995.

ARPIN, Roland, *El Museo no es una isla es parte de un sistema cultural*, Ed. Anthropos, Madrid, 1992.

ASENSIO, Mike, “Para qué sirven hoy los estudios de público en museos?”, *Revista de Museologia* n.º 24 – 25, Madrid, 2002.

BALERDI, Iñaki Díaz (coord.), *Miscelânea museológica*, Servicio Editorial de la Universidad del País Basco, Bilbao, 1994.

BARROS, Luís Aires de, *As Grandes Questões do Património Cultural Construído, Gestão e Tutela do Património*, S. P. P. C., Lisboa, 1996.

BAUDRILLARD, Jean, *A Sociedade de Consumo*, Edições 70, Lisboa, 1969.

BAUMANN, Gerd, *The Multicultural Riddle*, Edition Routledge, New York, 1999.

BAZIN, Germain, *Le temps des Musées*, Desoer Editions, Liege-Bruxelles, 1967.

BEIROLAS, Mário, **ALMEIDA**, Rui, *Textos de Gestão: Merchandising – A Nova Técnica de Marketing*, Texto Editora, 1996.

BELCH, G. E., **BELCH**, M. A., *Introducion to Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective*, Irwin, 1990.

BENHAMOU, Françoise, *L'Économie de la Culture*, Éditions La Découverte, Collection Repères Découvertes, Paris, 2001.

BENJAMIN, Walter, *Sobre Arte, Técnica, Linguagem e Política*, trad. Maria Luz Moita, Maria Amélia Cruz e Manuel Alberto, Relógio de Água, Lisboa, 1992.

BENNETT, Tony, *The Birth of the Museum*, Edition Routledge, London, 1995.

BENNETT, Tony, *Culture – A Reformer's Science*, Ed. Sage, London, 1998.

BESSA, António Marques, *Elites e movimentos sociais*, Universidade Aberta, Lisboa, 2002.

BILHIM, João Abreu de Faria, **CASTRO**, Isabel Mota de, *Comportamento Organizacional*, Universidade Aberta, Lisboa, 1997.

BILHIM, João Abreu de Faria, *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 1996.

BINKS, G., **UZZELL**, D., **HOOPER-GREENHILL**, Eilean, (ed.), *Monitoring and evaluation: the techniques*, The Educational Role of the Museum, Ed. Routledge, Londres, 1999.

BIRAL, Silvana, (coord.), *Museologia – Roteiros Práticos, Educação em Museus 3*, Museums, Galleries and Commission, Universidade de S. Paulo, 2001.

BIRD, D., *Commonsense Direct Marketing (2nd ed.)*, Kogan Page, 1989.

BONNEFOUS, Édouard, **PEUCHOT**, Èric, **RICHER**, Laurent, (sous la direction), *Droit au Musée, Droit des Musée*, Fondation Singer – Polignac, Éditions DALLOZ, Paris, 1994.

BOUGNOUX, D. (ed.), *Sciences de L' Information et de La Communication*, Larousse, 1993.

BOURDIEU, Pierre, **DARBEL**, A., *L'amour de l'art: Les musées et leur public*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1966.

BOYLAN, Patrick. (ed.) *Museums 2000, Politics, People, Professionals and Profit*, London, 1992.

BRADFORD, H., *A New Framework for Museum Marketing –The Museums Profession: Internal and External Relations*, in Kavanagh, G. (ed.), Leicester, 1991.

BRANCO, Jorge de Freitas, **CASTELO-BRANCO**, Salwa, (org.), *Cultura em Portugal nas últimas décadas*, Ed. Vozes do Povo, Oeiras, Celta, 2001.

BRILHANTE, Maria João, **MARTINS**, Fernando Cabral, (org.), *Le Cercles dès Muses, o diálogo das artes*, Edições Colibri, Lisboa, 2000.



BRITO, Joaquim Pais de, *El museo, muchas cosas*, Revista de Museologia – Monografias: Museos y museologia en Portugal: Una ruta ibérica para el futuro, Fevereiro 2000.

BRUNO, Cristina, *Museologia e Museus: princípios problemas e métodos*, Cadernos de Sociomuseologia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 1997.

BULLMORE, J., *Behind the Scenes in Advertising (2nd ed.)*, Admap, 1998.

CÁDIMA, R. C., *Estratégias e Discursos da Publicidade*, Vega, 1997.

CAETANO, Joaquim, **RASQUILHA**, Luís, *Gestão da Comunicação*, Quimera Editores, Lda, Lisboa, 3ª Edição: 2007.

CAETANO, Joaquim, **SANTOS**, Rolando, *Merchandising – A Comunicação no Ponto de Venda*, Edições Comunicando, 2004.

CAMACHO, Clara, *Ao Encontro dos Públicos: Novos Rumos e Novos Desafios para os Museus Portugueses*, Conferência realizada no Museu Militar do Porto, 2005.

CAMACHO, Clara, **MONTEIRO**, Joana Sousa, **PIGNATELLI**, Cláudia, *Rede Portuguesa de Museus – Princípios e Intenções*, Estrutura de Projecto Rede Portuguesa de Museus, IPM, Comunicação ao XII Encontro Museológico e Autarquias, Santarém, 2000.

CAMACHO, Clara, *Renovação museológica e génese dos museus municipais da área metropolitana de Lisboa: 1974-90*, Tese de Mestrado em Museologia e Património, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 1999.

CAMPOS, Eduardo Bueno, *Organización de Empresas – Estructura, procesos y modelos*, Ediciones Pirâmide, Madrid, 1996.

CARAPETO, C., **FONSECA**, F., *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Sílabo, Lisboa, 2005.

CASAIS, Eduardo, *Reinventar a Gestão – Competir e Ganhar*, Edições Técnicas LIDEL, Lisboa, 2002.

CASTELLS, Manuel, *A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura – Vol. I: A Sociedade em Rede*, Editora Paz e Terra, São Paulo, 1999.

CASTELLS, Manuel, *O Poder da Identidade*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 2003.

CHANDLER, A. D., *Scale and Scope: The dynamics of industrial capitalism*, Harvard/Belknap, 1990.

CHATELAIN, Stephanie, *Le Contrôle de Gestion dans les Musées*, Editions Economica, Paris, 1998.

CLANCY, K. J., **SHULMAN**, R. S., *The Marketing Revolution*, Harper Collins, 1991 (edição brasileira: *A Revolução no Marketing*, 1993).

CLARKE, David, **PEARCE**, Susan M., *Culture as a system with subsystems*, Ed. Interpreting Objects and Collections, Routledge, New York, 1994.

CLIFFORD, J., *Dilemas de la Cultura. Antropologia y Arte en la perspectiva posmoderna*, Gedisa, Barcelona, 1995.

COELHO, Teixeira, *Dicionário Crítico de Política Cultural*, Edição Iluminuras, São Paulo, 1999.

COLAREJO, Frederico, *Museus debatem novas tecnologias*, Jornal A Capital, p. 23, Lisboa, 17 de Maio de 2005.

CONDE, Idalina, *Cenários de práticas culturais em Portugal (1979-1995)*, Ed. Sociologia, Problemas e Práticas, n.º 23, 1996.

CONDE, Idalina, *Desentendimento Revisitado*, Rui Telmo Gomes (coord.), *Os Públicos da Cultura*, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa 2004.



COSTA, Pedro Miguel Alves Felício Seco da, *As actividades da cultura e a competitividade territorial: o caso da Área Metropolitana de Lisboa*, Tese de Doutoramento em Planeamento Regional e Urbano, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, 2002.

CÔTÉ, Michel, **FEVERA**, Lisette, *Perspectives nouvelles en muséologie – New trends in museum practice*, Musée de la civilization, collection Muséo, Quebec, 1997.

CRAINER, Stuart, *Os 50 maiores gurus da gestão*, Linda-a-Velha: Abril/Controljornal, 1999.

CRESPI, Franco, *Manual de Sociologia da Cultura*, trad. Teresa Antunes, Temas de Sociologia, Editorial Estampa, Lisboa, 1997.

DAVALLON, Jean, *L'évolution du role des musées, La revue du Groupe de recherche et la prospective – Nouveaux musées, nouvelles muséologies*, Ed. L' Harmattan, Paris, 1997.

DELOZIER, M. W., *The Marketing Communications Process*, McGraw-Hill, 1976.

DESVALLÉS, André, *Nouvelle Museologie*, Encyclopaedia Universalis, Vol. XV, Paris.

DESVALLÉS, André, *Que futuro para os museus e para o património cultural na aurora do terceiro milénio?* – Conferência proferida no Encontro APOM no Funchal em 2001, publicação na revista APOM n.º 1, Lugar Aberto, tradução João Carlos Brigola, Universidade de Évora.

DUNCAN, Carol, **MIRZOEFF**, Nicholas, *The modern art museum*, Ed. The Visual Culture Reader, Routledge, New York, 1999.

DUNCAN, Carol, *Civilizing rituals: inside public art museums*, Ed. Routledge, Nova Iorque, 1995.

EAST, R., *Consumer Behaviour: Advances and applications in marketing*, Prentice-Hall, 1997.



ECO, Umberto, *A Definição da Arte*, trad. José Mendes Ferreira, Edições 70, Lisboa, 1995.

EISENSTADT, S. N., *A Dinâmica das Civilizações, tradição e modernidade*, Edições COSMOS, Lisboa, 1991.

FALK, John H., **DIERKING**, Lynn D., *Learning from museums: visitor experiences and the making of meaning*, American Association for State and Local History Book Series / Ruby Rogers, Walnut Creek, Altamira Press, London, 2000.

FARIA, Margarida Lima de, *A Função Social dos Museus*, Conferência Internacional – A Cultura em Acção: Impactos Sociais e Território, Porto, 2001.

FARIA, Margarida Lima de, *Etapas e limites da globalização da cultura institucional: o caso dos museus*, Sociedade Portuguesa – Passados Recentes, Actas do IV Congresso Português de Sociologia, Lisboa, 2001.

FARIA, Margarida Lima de, *Museos: Educación o diversión? Un estudio sociológico del papel de los museos en un mundo globalizado*, Revista de Museologia – Monografias: Museos y museologia en Portugal: Una ruta ibérica para el futuro, Asociación Española de Museólogos, 2000.

FARIA, Margarida Lima de, *Museus Educação ou Divertimento? Uma análise da experiência museológica segundo o modelo figuracional de Norbert Elias e Eric Dunning*, Revista Crítica de Ciências Sociais, n.º 43, Centro de Estudos Sociais, Coimbra, 1995.

FERNÁNDEZ, Luís Alonso, *Introducción a la nueva museologia*, Ed. Alianza, 1999.

FERNÁNDEZ, Luís Alonso, *Museologia – Introducción a la Teoría y Práctica del Museo*, Ed. Istmo, Madrid, 1993.

FILGUEIRAS, Octávio Lixa, *A necessidade dos museus nas sociedades em transformação acelerada, Museus para quê?* Actas do Colóquio APOM 75, Associação Portuguesa de Museologia, Figueira da Foz, 1975.

FIRMINO, Maria da Glória Pires, *Meios de actuação dos museus – na generalidade da cultura e na colaboração com as escolas, Museus para quê?* Actas do Colóquio APOM 75, Associação Portuguesa de Museologia, Figueira da Foz, 1995.

FISKE, J., *Introduction to Communication Studies*, Routledge, 1990 (tradução portuguesa: *Introdução ao Estudo da Comunicação*, Asa, 1993).

FORTUNA, Carlos, *Identidades, Percursos, Paisagens Culturais: Estudos Sociológicos*, Celta Editora, Oeiras, 1999.

FORTUNA, Carlos, *La Sociedad, el consumo y la crisis de los museos*, Revista de Museologia – Monografias: Museos y museologia en Portugal: Una ruta ibérica para el futuro, Asociación Española de Museólogos, Madrid, 2000.

FRANÇA, José Augusto, *A arte e a sociedade portuguesa no século XX*, 3ª ed., col. “Horizonte histórico”, Livros Horizonte, Lisboa, 1991 (1ª ed. 1972).

GARCIA, Nuno Guina, *O Museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*, Edições Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2003.

GEERTZ, James Clifford, *A Interpretação das Culturas*, Editora L.T.C., São Paulo, 1989.

GILL, Edmund D., *Search for new ideas on museum exhibits*, in *Curator*, vol. X, nº 4, 1967.

GOMES, António Silva, *Publicidade e Comunicação*, Texto Editora, 1994.

GOMES, Rui Telmo, *Práticas culturais dos portugueses (1): actividades de lazer*, folha OBS nº 2, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais, 2001.

GOTTESDIENER, Hana, **DAVALLON**, Jean, **DESVALLÉS**, André, (coord.), *Publics et Musées, Marketing et Musées*, Presses Universitaires de Lyon Janvier-Juin, nº 11-12, 1997.

GROSSMAN, Martin, *Museum Imaging, is modelling modernity* – Tese de Doutoramento, School of Architecture, University of Liverpool, 1993.



GROSSMAN, Martin, *O Hipermuseu; a arte em outras dimensões*, Livre Docência, ECA-USP, São Paulo, 2001.

GUIMARÃES, Carlos, *Arquitectura e Museus em Portugal – Entre Reinterpretação e Obra Nova*, Dissertação de Doutoramento em Arquitectura da Universidade do Porto, 1998 (fotocopiado).

HÀLE, John, *Les musées et l'enseignement de l'histoire*, in *Museums*, vol. XXI, n° 1, 1968.

HAUSER, Arnold, *Teorias da Arte*, ed. Presença, Lisboa, 1978.

HERNÁNDEZ, Fernando, *Educación y cultura visual*, Ed. Octaedro, Barcelona, 2000.

HERNÁNDEZ, Francisca, *El Museo como Espacio de Comunicación*, Ediciones Trea, Gijón, 1998.

HERNÁNDEZ, Francisca Hernández, *Manual de Museología*, col. “Biblioteconomía y documentación”, Editorial Síntesis, Madrid, 1998.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Communication in Theory and Practice*, Ed., The Educational Role of the Museum, Routledge, London, 1999.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Museums and the Interpretation of Visual Culture*, London, Routledge, 2000.

HOOPER-GREENHILL, E., *Museums and the Shaping of Knowledge*, London, 1992.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, *Museums and their visitors*, London, Routledge, 1993.

HOOPER-GREENHILL, Eilean, (1995), *Museum, media, message*, Routledge, New York, 2002.

HORCAJO, J. J. Sánchez, *Los Museos y su Público*, Revista de Museologia, Madrid, 1995.

HOWARD, J. A., SHETH, J. N., *A theory of buying behaviour*, in Enis, B. M., e Cox, K. K., *Marketing Classics (6th ed.)*, Allyn & Bacon, 1988

HUDSON, Kenneth, *A social history of museums: what the visitors thought*, Ed. The Macmillan Press, London, 1975.

International Council of Museums, *Public View: the ICOM Handbook of Museum Public Relations*, ICOM, 1986.

JEANNENEY, J. N., *Une Histoire des Médias*, Seuil, 1996.

KOTLER, Philip, KOTLER, Neil, *Estrategias y marketing de museos*, Ariel Patrimonio Histórico, Editorial Ariel, S.A., Barcelona, 2001.

KREBS, Anne, MARESCA, Bruno, MONTOYA, Nathalie, *Le Renouveau dès Musées*, Univ. La Documentation Française, Paris, 2005.

LAMPREIA, Joaquim Martins, *Técnicas de Comunicação*, Publicações Europa-América, 1991.

LEHALLE, Evelyne, *Musées et visiteurs: un observatoire permanent des publics*, Direction des Musées de France, Paris, 1993.

LEON, Aurora, *El Museo, Teoria Praxis y Utopia*, Ed. Cátedra, Madrid, 1978.

LILIEN, G., KOTLER, P., MOORTHY, K., *Marketing Models*, Prentice-Hall, 1992.

LOPES, C., *História das Ideias da Nova Museologia*, textos de Museologia, Cadernos Minom, n.º 1.

LOPES, João Teixeira, *A Cidade e a Cultura: Um Estudo sobre Práticas Culturais Urbanas*, Ed. Afrontamento, Porto, 2000.

LOPES, João Teixeira, *Experiência Estética e Formação de Públicos*, Rui Telmo Gomes (coord.) *Os Públicos da Cultura*, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 2004.

LORD, Barry, **LORD**, Gail Dexter, *Manual de Gestión de Museos*, Ed. Ariel, Barcelona, 1998.

LOURENÇO, Eduardo, *A Cultura na era da mundialização*, Gradiva, Lisboa, 2001.

LYON, David, *A Sociedade da Informação*, Celta Editora Lda., Lisboa, 1992.

MACDONALD, Sharon, **GORDON**, Fyfe, *Theorizing Museums, Representing Identity and Diversity in a Changing World*, Blackwell Publishers, London, 2005.

MALRAUX, André, *O Museu Imaginário*, trad. Isabel Saint-Aubyn, Edições 70, Lisboa 2000.

MARQUES, António Oliveira, *História de Portugal*, Palas Editores, Lisboa, 1986.

MARQUES, Manuel Pedroso, *O Jogo Estratégico na Gestão*, Editora DIFEL, Lisboa, 1996.

MASSON, J. E. e **WELLHOFF**, *Qu'est-ce le merchandising?*, Paris, Dunod Entrepise, 1981.

MATTELART, A., **MATTELART**, M., *Histoire des Théories de la Communication*, La Découverte, 1995.

MATTOSO, José, *História de Portugal*, Círculo de Leitores, Lisboa, 1993.

MAZA, R. E., *Historia de la Publicidad*, Eresma & Celeste, 1998.

MEDINA, João, *História de Portugal Contemporâneo (Político e Institucional)*, Universidade Aberta, Lisboa, 1994.

MELO, Alexandre, *Globalização Cultural?* Ed. Quimera, Lisboa, 2002.

MELO, Alexandre, *O que é Arte?* Ed. Quimera, Lisboa, 2001

MENSCH, Van, *The Museology Discourse*, Routledge, London, 1992.

MIDDLETON, V., *New Visions for Independent Museums*, Association of Independent Museums, 1990.

MIDDLETON, V., *The Future Demand for Museums 1990-2001 - The Museums Profession: Internal and External Relations*, in Kavanagh, G. (ed.), Leicester, 1991.

MIRANDA, José Augusto Bragança de, *Política e Modernidade, Linguagem e Violência na Cultura Contemporânea*, Edições Colibri, Lisboa, 1997.

MIRANDA, José Augusto Bragança de, *Teoria da Cultura*, Ed. Século XXI, Lisboa, 2002.

MONTANER, J. M., *Nuevos Museos. Espacios para el Arte y la Cultura*, Editorial Torino, Barcelona, 1990.

MONTANER, J. M., *Museus para o século XXI*, Editorial Gustavo Gili, AS, Barcelona, 2003.

MONTGOMERY, D., *Introduction to statistical quality control*, p. 585, Cit. por: GOULÃO, Maria Luisa., *ISO 14001: Perspectivas e abordagens*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Policopiado, Coimbra, p. 18, 1999.

MOORE, Kevin, *La Gestion del Museo*, Ediciones TREA, S.L., Gijon, 1998.

MORE, T., *Subliminal advertising: what you see is what you get*, Journal of Marketing, 46, Primavera, 1982.

MOREIRA, Carlos Diogo, *Identidade e diferença: os desafios do pluralismo cultural*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 1996.

MOREIRA, Isabel M. Martins, *Museus e Monumentos era Portugal / 1772 -1974*, col. Temas de Cultura Portuguesa, n.º 14, Universidade Aberta, Lisboa, 1989.

MOUTINHO, Mário C., *A Construção do Objecto museológico*, Cadernos de Museologia n.º 4, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 1994.

MOUTINHO, Mário C., *Museus e Sociedade*, Cadernos de Património, 1989.

MYERSCOUGH, J., *The Economic Importance of the Arts*, London, 1998.

NAPLES, M., *The Relationship Between Frequency and Advertising Effectiveness*, ANA, 1979.

NATIONAL MUSEUMS TASKFORCE, *Report and Recommendations of the Task Force Charged with Examining Federal Policy Concerning Museums*, Ottawa, 1986.

NETO, Maria João Baptista, *Memória, Propaganda e Poder*, o Restauro dos Monumentos Nacionais (1929-1960), FAUP – Publicações, Porto, 2001.

NEVES, José Soares, *Práticas culturais dos portugueses (2): espectáculos ao vivo*, folha OBS n.º 3, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 2001.

NOLASCO, Maria da Luz, **GUTIÉRREZ**, Rodrigo, *Conversación com Raquel Henriques da Silva*, Revista de Museologia – Monografias: Museos y museologia en Portugal: Una ruta ibérica para el futuro, 2000.

PEIXOTO, Paulo, *A corrida ao status de património mundial e o mercado urbano de lazer e turismo*, Veredas – Revista Científica de Turismo n.º 1, Lisboa, 2002.

PEIXOTO, Paulo, *O património mundial como fundamento de uma comunidade humana e como recurso das indústrias culturais urbanas*, Oficina do Centro de Estudos Sociais n.º 155, 2000.

PINTO, A. G., *Publicidade: Um discurso de sedução*, Porto Editora, 1997.



PINTO, José Madureira, *Democratização e Desenvolvimento Cultural Sustentado: o papel do Estado*, OBS n.º 1, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 1997.

PINTO E CASTRO, João, *Comunicação e Marketing*, Edições Sílabo, 2002.

PIRES, Maria Laura Bettencourt, *Teorias da Cultura*, Universidade Católica Editora, Lisboa, 2006.

PRIMO, Judite, *O sonho do museólogo. A exposição: desafio para uma nova linguagem museográfica*, Cadernos de Sociomuseologia n.º 16, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, 2000.

PRIMO, Judite, *Pensar Contemporaneamente a Museologia*, Cadernos de Sociomuseologia n.º 16, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, 1999, Seminário Regional da UNESCO sobre a Função Educativa dos Museus.

PRIMO, Judite, Seminário: *Pensamento Museológico Contemporâneo, Função Social do Museu*, Centro de Estudos de Sociomuseologia – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, ICOM – 1992, Décima Sexta Conferência Geral, *Museus: Repensando as fronteiras*.

RICO, Juan Carlos, *Por qué no vienen a los museos? Historia de un fracaso*, Ed. Sílex, Madrid, 2002.

RIVIÉRE, Georges Henri, *La Muséologie, Cours de Muséologie, Textes et témoignages*, Paris, 1989.

RIVIÉRE, Georges Henri, *La Muséologie*, Editions Dunod, Paris, 1989.

ROBINSON, W. A., **HAURI**, C., *Promotional Marketing: Ideas and techniques for success in sales promotion*, NTC, 1991.

ROTHSCHILD, M. L., *Marketing Communications*, Heath, 1987

SAGUÉS, María del Carmén Valdês, *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*, Ed. Trea, S.L., Gijón 1999.

SANTOS, Eloísa Perez, *Estúdios de visitantes en museos: metodología y aplicaciones*, Ed. Gijón: Ed. Trea, 2000.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*, OAC e IPM / RPM, Lisboa, 2005.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos (org.), *As Políticas Culturais em Portugal*, Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 1998.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos, *Cultura dos ócios e utopia*, Maria de Lourdes Lima dos Santos (coord.), Cultura & Economia, Actas do Colóquio realizado em Lisboa, Instituto de Ciências Sociais, Lisboa, 1994.

SARAIVA, António José, *O que é Cultura*, Gradiva, 2003.

SAUNDERS, D., *Twentieth Century Advertising*, Carlton, 1999.

SCHMIDT, Luísa, *A Procura e a Oferta Cultural e os jovens*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa / Instituto da Juventude, Lisboa, 1993.

SCHWANITZ, Dietrich, *Cultura – Tudo o que é preciso saber*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 2004.

SERRÃO, Joaquim Veríssimo, *História de Portugal*, Vols. XIII, XIV, XV, Editora Verbo, Lisboa, 1997 e 2000.

SERRÃO, Joel (dir.), *Dicionário de História de Portugal*, Iniciativas Editores, Lisboa, 1963-1971.

SERRÃO, Joel (dir.), **MARQUES**, A. H. de Oliveira, (dir.), *Nova História de Portugal*, Presença, Lisboa, 1987.



SHAPIRO, B. P., WYMAN, J., *New Ways to Reach your Customers*, in Dolan, R. J., *Strategic Marketing Management*, Harvard Business School, 1991.

SHERMAN, Daniel J., ROTOFF, Irit, *Museum Culture: histories, discourses, spectacles*, Ed. Routledge, London, 1994.

SHIMP, T., *Advertising, Promotion and Integrated Marketing Communications*, Dryden Press, 1994.

SILVA, Augusto Santos, *Públicos para a Cultura na Cidade do Porto*, Edições Afrontamento, Porto, 2000.

SILVA, Susana Gomes da, *Uma visita ao Museu, Educar Hoje – Enciclopédia dos Pais*, Ed. Lexicultural, Amadora, 2001.

SILVA, Vítor, *Aby Warburg, 1886-1929: Projecto de uma Cartografia da Historia, da Arte e da Cultura*, Revista em Teoria de Arte da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa, 2003.

SMITH, P. R., *Marketing Communications: An integrated approach*, Kogan Page, 1993.

SOMMERS, M. J., *Na overview of the pressures on the client*, in Butterfield, L., *Excellence in Advertising*, Butterworth-Heinemann, 1997.

SUTHERLAND, M., *Advertising and the Mind of the Consumer: What works, what doesn't and why*, Allen & Unwin, 1997.

TEBOUL, René, CHAMPARNAUD, Luc, *Le Public des Musées – Analyse socioéconomique de la demande muséale*, Ed. L'Harmattan, Paris – Montreal, 1999.

TOTA, Anna, Lisa, *A Sociologia da Arte – Do Museu Tradicional à Arte Multimédia*, Trad. Isabel Teresa Santos, Editorial Estampa, Lisboa, 2000.

TRINDADE, Maria Beatriz Rocha, *Iniciação à Museologia*, Universidade Aberta, Lisboa, 1993.

VARINE-BOHAN , Hugues de, *The modern museum: requirements and problems of a new approach*, in *Museum*, Paris, 28, (3), 1976.

VERGO, Peter, *The New Museology*, Reaktion Books, London, 1989.

ZEFF, Robbin, **ARONSON**, Brad, *Advertising on the Internet*, Wiley Computer Publishing, 1997.

CATÁLOGOS / REVISTAS / OUTROS:

Artension, N.º 38, Lyon, Nov.-Dec., 2007.

Artes & Leilões, N.º 3, Lisboa, Dezembro, 2007.

IMC, *MUSEOLOGIA.pt n.º 1/2007*, Instituto dos Museus e da Conservação, IP, ano I., N.º 1, Maio 2007.

IPM, Instituto Português de Museus, *Actas do Encontro Museus e Educação*, 2002.

IPM / OAC, *Inquérito aos Museus em Portugal*, Ministério da Cultura – Instituto Português de Museus e Observatório das Actividades Culturais, Lisboa, 1.ª Edição, 2000.

Museums Journal, Museums Association, London, June 2008.

LEGISLAÇÃO:

Decreto N.º 1, Diário do Governo, N.º 124, 29 de Maio de 1911;

Lei n.º 1700, Diário do Governo, I Série, N.º 281, 18 de Dezembro de 1924;

Decreto n.º 11445, Diário do Governo, I Série, N.º 34, 13 de Fevereiro de 1926;

Decreto Nº 20985, Diário do Governo, I Série, Nº 56, 7 de Março de 1932;

Decreto-Lei nº 26611, Diário do Governo, I Série, Nº 284, 4 de Dezembro de 1936;

Decreto-lei Nº 46758, Diário de Governo, I Série, Nº 286, 18 de Dezembro de 1965;

Decreto-Lei nº 45/80, Diário da Republica, I Série, Nº 67, 20 de Março de 1980;

Decreto Regulamentar nº 34/80, Diário da Republica, I Série, Nº 177, 2 de Agosto de 1980;

Despacho de 8 de Julho, Diário da Republica, II Série, Nº 160, 15 de Julho de 1981;

Lei nº 47/2004, Diário da Republica, Série I-A, Nº 195, 19 de Agosto de 2004;

Despacho Normativo nº 3/2006, Diário da Republica, I Série-B, Nº 18, 25 de Janeiro de 2006.

FONTES ELECTRÓNICAS:

ASSOCIAÇÃO DOS CEGOS E AMBLÍOPES DE PORTUGAL (ACAPO)

<http://www.acapo.pt>

AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS

<http://www.aam-us.org/>

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ARTE E CRIATIVIDADE DE E PARA PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS (ANACED)

<http://www.anaced.pt>

CASA-MUSEU DA FUNDAÇÃO MEDEIROS E ALMEIDA

<http://www.fundaçãomedeirosealmeida.pt>

CASA-MUSEU DR. ANASTÁCIO GONÇALVES

<http://www.cmag-ipmuseus.pt>

COUNCIL ON MONUMENTS AND SITES

<http://www.iccrom.org>

DIRECÇÃO-GERAL DOS EDIFÍCIOS E MONUMENTOS NACIONAIS

<http://www.monumentos.pt>

EDUCATION AND CULTURAL ACTION

<http://www.imj.org.il/ceca/>

**FEDERAÇÃO NACIONAL DE COOPERATIVAS DE SOLIDARIEDADE SOCIAL
(FENACERCI)**

<http://www.fenacerci.pt>

FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN

<http://www.gulbenkian.pt>

FUNDAÇÃO ORIENTE

<http://www.foriente.pt>

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS

<http://www.international.icomos.org-normas>

**INSTITUTO PORTUGUÊS DE MUSEUS / INSTITUTO DOS MUSEUS E DA
CONSERVAÇÃO, IP**

<http://www.ipmuseus.pt>

**INSTITUTO PORTUGUÊS DO PATRIMÓNIO ARQUITECTÓNICO / INSTITUTO
DE GESTÃO DO PATRIMÓNIO ARQUITECTÓNICO E ARQUEOLÓGICO**

<http://www.ippar.pt>

<http://www.igespar.pt>

MARKETING, PUBLIC RELATIONS AND FUND-RAISING

<http://www.anbg.gov.au/icom-mpr/>

MINISTÉRIO DA CULTURA

<http://www.min-cultura.pt>

MUSEU COLECCÃO BERARDO

<http://www.museuberardo.com/>

MUSEU DA CARRIS

<http://www.carris.pt/museu/museu.html>.

MUSEU DA FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN

<http://www.museugulbenkian.pt>

MUSEU DA FUNDAÇÃO DE SERRALVES

<http://www.serralves.pt>

MUSEU DA FUNDAÇÃO ORIENTE

<http://www.museudooriente.pt>

MUSEU DA GUARDA

<http://museudaguarda.imc-ip.pt>

MUSEU DA MARIONETA

<http://www.museudamarioneta.egeac.pt/DesktopDefault.aspx>.

MUSEU DA MÚSICA

<http://www.museudamusica-ipmuseus.pt>

MUSEU DE ÉVORA

<http://museudevora.imc-ip.pt>

MUSEU DE JOSÉ MALHOA

<http://mjm.imc-ip.pt>

MUSEU DO CHIADO

<http://www.museudochiado-ipmuseus.pt>

MUSEU MONOGRÁFICO DE CONIMBRIGA

<http://www.conimbriga.pt>

MUSEU NACIONAL DE ARQUEOLOGIA

<http://www.mnarqueologia-ipmuseus.pt>

MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

<http://www.mnarteantiga-ipmuseus.pt>

MUSEU NACIONAL DE ETNOLOGIA

<http://www.mnetnologia-ipmuseus.pt>

MUSEU NACIONAL DE MACHADO DE CASTRO

<http://mnmachadodecastro.imc-ip.pt>

MUSEU NACIONAL DE SOARES DOS REIS

<http://www.mnsr-ipmuseus.pt>

MUSEU NACIONAL DO AZULEJO

<http://www.mnazulejo-ipmuseus.pt>

MUSEU NACIONAL DO TEATRO

<http://www.museudoteatro-ipmuseus.pt>

MUSEU NACIONAL DO TRAJE

<http://www.museudotraje-ipmuseus.pt>

MUSEU NACIONAL DOS COCHES

<http://www.museudoscoches-ipmuseus.pt>

MUSEU REGIONAL ARQUEOLÓGICO D. DIOGO DE SOUSA

<http://mdds.imc-ip.pt>

MUSEUMS ASSOCIATION

<http://www.museumsassociation.org>



NETWORK OF EUROPEAN MUSEUM ORGANISATIONS

<http://www.ne-mo.org>

OBSERVATÓRIO DAS ACTIVIDADES CULTURAIS

<http://www.oac.pt>

PROGRAMA OPERACIONAL DA CULTURA

<http://poc.min-cultura.pt>

REDE PORTUGUESA DE MUSEUS

<http://www.rpmuseus-pt.org>

RESTORATION OF CULTURAL PROPERTY ICOMOS, INTERNATIONAL

<http://www.iccrom.org>

**SECRETARIADO NACIONAL PARA A REABILITAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (SNRIPD)**

<http://www.snripd.mts.go.pt>

THE INSTITUTE OF CONSERVATION

<http://www.icon.org.uk>

UNESCO

<http://www.unesco.org/culture>

UNESCO

<http://www.unesco.org.pt>

WORLD MONUMENTS FUND

<http://wmf.org>