

MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Marketing, Gestão e Financiamento da Cultura: A Perspetiva dos Museus Nacionais

Filipa Vidal Martins

M

2023



Filipa Vidal Martins

**Marketing, Gestão e
Financiamento da Cultura
A Perspetiva dos Museus Nacionais**

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias
Criativas, orientada pelo Professor Doutor João Paulo Faustino.

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2023

Filipa Vidal Martins

Marketing, Gestão e Financiamento da Cultura: A perspetiva dos Museus Nacionais

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias
Criativas, orientada pelo(a) Professor(a) Doutor(a) João Paulo Faustino

Membros do Júri

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Classificação obtida: (escreva o valor) Valores

Á minha mãe e ao meu Titu.

*"I never saw a wild thing sorry for itself.
A small bird will drop frozen dead from a bough
Without ever having felt sorry for itself."*

D. H. Lawrence

Sumário

Declaração de honra.....	5
Agradecimentos.....	6
Resumo.....	7
Abstract	8
Índice de Figuras.....	9
Índice de Tabelas	10
Índice de Gráficos	11
Lista de abreviaturas e siglas	12
Introdução	13
1.Museus, instituições em constante mutação	15
1.1. O conceito moderno de Museu	16
1.2. Museus e os seus desafios contemporâneos.....	19
2.Museus e a orientação para o mercado	21
2.1. Os Museus e o constrangimento da publicidade.....	25
2.2. Novos Públicos, Novas Vontades	28
2.2.1. Influencer Marketing, como forma de chegar às massas	32
2.3. A entrada é mesmo gratuita?	37
2.3.1. O uso inteligente do Merchandising e outros extras	41
3.Museus como parte integrante das Indústrias e Economia Criativas	46
3.1. Museus e Digitalização: emergência de um novo modelo de negócio.....	50
3.2. Museus e Gestão	56
3.2.1. O novo modelo de gestão dos museus nacionais	59
3.3. Políticas Públicas no setor Nacional dos Museus	63
3.4. Museus, como se governam financeiramente.....	72
3.4.1. Evolução do financiamento público ao longo dos tempos	78
3.5. Cooperação dos Museus através de Clusters e Stakeholders.....	86
4.Metodologia e estratégias de pesquisa.....	90
4.1. Objetivos Específicos da Pesquisa.....	90
4.2. Opções Metodológicas	91
4.3. Princípios da Investigação.....	92

4.4. Seleção da População e Amostra	93
4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados.....	93
4.6. Questionário: dimensões e componentes de análise	94
4.7. Análise de Resultados	96
Conclusões.....	108
Limitações do Estudo.....	111
Sugestões para Investigações Futuras.....	112
Referências Bibliográficas.....	114
Anexos	132
Anexo 1: Tempo diário passado em diferentes media.....	132
Anexo 2: Medias Sociais vs. População.....	132
Apêndices	133
Apêndice 1: Formulário do Inquérito	133
Apêndice 2: Respostas dadas ao questionário (tabélas e gráficos).....	141

Declaração de honra

Declaro que a presente dissertação é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Porto, 17 de setembro de 2023

Filipa Vidal Martins

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor João Paulo Faustino pela disponibilidade e por me ter guiado neste percurso.

À Professora Maria Manuela Pinto por ter sido uma inspiração ao longo do mestrado.

Aos companheiros de curso Ana Filipe, Giovana, Letícia, Regina e Rodrigo, por terem trazido leveza à minha/ nossa jornada.

À amiga guerreira, Livia Bueno. Conseguimos amiga! Um imenso obrigada, sem ti não teria sido possível. Só uma verdadeira amiga me poderia ter ajudado como tu ajudas-te.

Aos que me aquecem o coração e que eu não esqueço Fábio, Mafalda, Barbara e Diogo.

À Lilioscas que soube desde o primeiro minuto desta jornada e sempre me apoiou e à minha Rita que me enche de luz e gargalhadas mil.

Aos amigos Diana, Lúcia e Luís por me ajudarem ao longo da vida e aqui também.

À amiga Ana fazendo-se presente ao longo de tantos anos e agora não foi diferente.

A mim, pela ousadia de abraçar mais um desafio e de me manter firme no meu caminho.

Ao meu Titu no céu.

Por último mas o mais importante, um profundo agradecimento à minha mãe pela sua resiliência. Mãe obrigada por acreditares em mim e por me teres dado sempre o livre arbítrio do meu futuro.

O meu mais sincero obrigada.

Resumo

O setor museológico tem vindo a sofrer profundas transformações e os museus em si estão em constante processo de renovação para se conseguirem adaptar às novas circunstâncias sociais, económicas e tecnológicas, onde uns estão a conseguir fazê-lo de uma forma mais rápida e positiva do que que outros.

Já em 1999, Kenneth Hudson, começava a alertar para futuras questões com que os museus se iriam ter de debater tais como: a diminuição de apoios financeiros e a massificação das tecnologias digitais. Alertando sempre para a importância da estratégia, da gestão e da postura que os novos diretores culturais teriam de ter para que os seus os seus museus não tivessem de chegar ao extremo de fecharem as portas. Deixando latente a necessidade dos museus adotarem uma postura mais comercial.

Cada vez mais empurrados para o mercado, começa assim a ser mais legítimo e menos ofensivo fazer a ligação dos museus à indústria, mais concretamente às Indústrias Culturais e Criativas (ICC), aquelas que abrangem todas as atividades que têm origem na criatividade, no talento e nas habilidades individuais, mas com potencial para a criação de riqueza e empregos por meio da exploração da propriedade intelectual e da inovação.

Desta forma, torna-se interessante averiguar as transformações e adaptações que têm vindo a ser feitas em termos da gestão e comunicação ao nível dos museus em Portugal. Mais que isso, uma vez que os museus (mesmo sendo considerados instituições sem fins lucrativos) têm vindo a ser praticamente obrigados a posicionarem-se de forma mais competitiva no mercado, faz-se necessária a aferição de dados mais específicos no que diz respeito às ações desenvolvidas pelos museus em Portugal com vista à sua sustentabilidade económica.

Palavras-chave: gestão cultural; museus; financiamento cultural; marketing.

Abstract

The museum sector has been undergoing profound transformations, with museums themselves constantly renewing to adapt to new social, economic, and technological circumstances. Some museums are managing to do so more quickly and successfully than others.

As early as 1999, Kenneth Hudson began to raise awareness about future challenges museums would face, such as decreasing financial support and the proliferation of digital technologies. He consistently emphasized the importance of strategy, management, and the approach that new cultural directors would need to ensure their museums wouldn't have to resort to closing their doors. He highlighted the need for museums to adopt a more commercial stance.

Increasingly pushed toward the market, it is now more legitimate and less offensive to link museums with the industry, specifically the Cultural and Creative Industries (CCI), which encompass all activities originating from creativity, talent, and individual skills, with the potential to create wealth and employment through the exploitation of intellectual property and innovation.

In this context, it becomes interesting to investigate the transformations and adaptations made in terms of management and communication within museums in Portugal. Furthermore, since museums (despite being considered non-profit institutions) have been practically compelled to position themselves more competitively in the market, it is necessary to gather more specific data regarding the actions undertaken by museums in Portugal aimed at their economic sustainability.

.

Key-words: cultural anagement; museums; cultural financing; marketing.

Índice de Figuras

FIGURA 1- DESPESAS NA CULTURA VS PERCENTAGEM QUE REPRESENTA NO OE (2000-2015)	81
FIGURA 2- DESPESA TOTAL CONSOLIDADA, POR ÂMBITO DE ATIVIDADE.	84

Índice de Tabelas

TABELA 1 - PERGUNTA 7. PERCENTAGEM DE FINANCIAMENTO DO ESTADO VS Nº DE MUSEUS.....	99
TABELA 2 - PERCENTAGEM DE FINANCIAMENTO DO GOVERNO LOCAL VS Nº DE MUSEUS (QUESTÃO 8)	100
TABELA 3 - FINANCIAMENTO PRIVADO (QUESTÕES 12,13 E 14)	101
TABELA 4 - REDES SOCIAIS ONDE OS MUSEUS ESTÃO PRESENTES (QUESTÃO 30).....	105

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1- DESPESAS NA CULTURA VS PERCENTAGEM QUE REPRESENTA NO OE (2016-2023)	82
GRÁFICO 2 - RESPOSTAS ÀS QUESTÕES 4 E 5 DO QUESTIONÁRIO.....	97
GRÁFICO 3 - TIPOS DE RECEITAS PRÓPRIAS (QUESTÃO 19 E 20)	102
GRÁFICO 4 - PARCERIAS JÁ DESENVOLVIDAS PELOS MUSEUS EM ESTUDO (QUESTÃO 38 E 39).....	107

Lista de abreviaturas e siglas

DGO	DIREÇÃO GERAL DO ORÇAMENTO
DGPC	DIREÇÃO GERAL DO PATRIMÓNIO CULTURAL
DRC	DIREÇÃO GERAL DO PATRIMÓNIO CULTURAL
E.P.E.	ENTIDADE PÚBLICA EMPRESARIAL
ICC	INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS
ICOM	INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS
MU.SA	MUSEUM SECTOR ALLIANCE
NEMO	NETWORK OF EUROPEAN MUSEUM ORGANISATIONS
OE	ORÇAMENTO DE ESTADO
RPM	REDE PORTUGUESA DE MUSEUS
TIC.....	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
UNESCO	UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION

Introdução

Este estudo visa proporcionar uma perspetiva dos museus em Portugal, com foco nos museus registrados na RPM, em relação à sua comunicação, gestão e financiamento. A pesquisa é motivada pela falta de conhecimento científico substancial sobre a prática museológica em Portugal, especialmente em relação à gestão do financiamentos destas instituições de forma a que se consiga desenhar o panorama económico museológico nacional de forma mais concreta que permita estudar estratégias de gestão mais elaboradas e com foco direto nestas instituições.

O primeiro capítulo, intitulado "Museus, instituições em constante mutação", apresenta uma introdução ao contexto dos museu destacando a importância dos museus como instituições culturais e a sua evolução ao longo do tempo. O capítulo explora a ideia de que os museus são organizações em constante transformação, enfrentando desafios e mudanças significativas em seu papel na sociedade. Aborda a relevância da gestão adequada e da compreensão das operações diárias das instituições museológicas. Em resumo, o primeiro capítulo retrata sinteticamente a título de contextualização aqueles que irão ser o objeto de estudo: os Museus.

No segundo capítulo, intitulado "Museus e a orientação para o mercado", a pesquisa concentra-se em explorar como os museus enfrentam os desafios contemporâneos relacionados com a sua relação com o público e a sua capacidade de atrair novos visitantes. Este capítulo aborda questões como a publicidade nos museus, a busca por novos públicos e as estratégias de marketing utilizadas para alcançá-los. Também discute a questão da gratuidade de entrada nos museus e como essa política pode ser gerenciada de forma inteligente, por meio do uso do merchandising e outros extras, a fim de criar fontes alternativas de receita.

Este capítulo explora como os museus enfrentam os desafios de se tornarem mais orientados para o mercado, adotando abordagens inovadoras para atrair e envolver o público, ao mesmo tempo em que buscam garantir sua sustentabilidade financeira em um cenário em constante mudança.

Já no terceiro capítulo, intitulado "Museus como parte integrante das Indústrias e Economia Criativas", procura-se criar uma interseção entre os museus e as indústrias culturais e criativas. Este capítulo aborda como os museus se tem adaptando à era digital e como a digitalização está tem impactado a gestão, a experiência do público e o próprio modelo de negócios dos museus. Além disso, explora questões relacionadas à gestão dos museus, incluindo as mais recentes políticas públicas irão afetar o setor museológico nos próximos meses. Neste capítulo discute-se ainda o financiamento dos museus ao longo do tempo e como as instituições buscam recursos para suas operações. Além disso, explora a cooperação entre museus por meio de clusters e stakeholders, destacando a importância da colaboração no setor cultural.

Em suma, este capítulo analisa o papel dos museus como impulsionadores da economia criativa e examina como eles se adaptam às mudanças tecnológicas e às demandas do mercado, ao mesmo tempo em que garantem seu financiamento e colaboram com outras instituições culturais.

Esta dissertação encerra com o quarto e último capítulo, intitulado "Metodologia e estratégias de pesquisa", onde é apresentada parte empírica que foi desenvolvida. Sendo apresentados detalhes sobre a abordagem metodológica adotada para a pesquisa. São descritos os objetivos específicos da pesquisa, as escolhas metodológicas, os princípios orientadores da investigação e a seleção da amostra de estudo. Além disso, são delineadas as técnicas e instrumentos de coleta de dados, com destaque para a elaboração do questionário, suas dimensões e componentes de análise. O capítulo também aborda a análise de resultados e como os dados serão interpretados. Finalizando posteriormente com uma conclusão detalhada sobre os dados aferidos e as principais conclusões retiradas do estudo efetuado.

1. Museus, instituições em constante mutação

“Os museus não precisam de ser espaços neutros - eles podem ser muito mais.” (Fleming, as cited in Vlachou, 2013, p.19)

Esta afirmação de David Fleming, acaba por metaforicamente indicar o trabalho inesgotável que estas instituições culturais têm tido e continuarão a ter de desenvolver ao longo dos tempos devido ao simples facto dos museus serem desenhados para as pessoas e não o contrário. Com isto, pretende-se reforçar que embora existam valores básicos intemporais como a promoção e ampliação do pensamento e do espírito crítico, bem como a sensibilização dos visitantes para os objetos, também existem outro tipo de valores mais temporais e limitados que podem e devem mudar para atender às necessidades sociais (Edson & Dean, 1994). A existência e alteração destas necessidades sociais têm, obrigatoriamente, ligação direta à existência e alteração de contextos políticos, económicos, sociais e culturais que vão emergindo e fazendo com que exista uma interação com diferentes atores que resultam num aumento do grau de complexidade e de tensões múltiplas, condicionando dessa forma o relacionamento dos museus com a sociedade. (Carvalho, 2016)

Michael Kaiser (2013) ao longo do prefácio que escreveu para o livro de Maria Vlachou (2013), alertou exatamente para os desafios que estes diferentes contextos acabam por trazer às organizações culturais, alertando mais em específico para o caso Europeu e o seu contexto político-económico, onde quase todos os governos enfrentaram uma redução, várias vezes substancial, no financiamento do setor cultural. Alertando também para o facto de em grande parte da Europa, os subsídios do governo constituírem na altura a maior parte do financiamento das artes (no 3º capítulo, será tido mais em foco a presença dos subsídios estatais no financiamento dos museus nacionais), estes cortes tiveram um impacto extremamente severo e obrigaram os gestores culturais da época a fazerem grandes cortes nos orçamentos, ao mesmo tempo que os obrigou a serem criativos na exploração e desenvolvimento de novos recursos.

1.1. O conceito moderno de Museu

Garcia (2003) e Edson & Dean (1994) observaram as transformações nos museus ao longo do tempo, destacando que muitos se tornaram mais acessíveis e abertos ao público. Enfatizando a importância de se compreender as necessidades da comunidade e encontrar um equilíbrio entre a conservação e a contemporaneidade, para assim alcançar o sucesso a médio e a longo prazo. Refletindo assim sobre mudança de paradigma em museus deixam de ser meros depósitos de coleções, passando a espaços dinâmicos e focados no público (Guimarães 2012; Carvalho 2016; Montebello 2004).

A cultura nas suas mais diferentes formas de expressão passou a ser importante na vida das pessoas e os museus tornaram-se espaços de encontro que permitem conhecer o outro e permitem o debate sobre diferentes realidades (Vlachou, 2013). Também para Janes (1995), o valor de um museu reside na capacidade de oferecer visões alternativas à sociedade, promovendo pensamentos não convencionais e o diálogo crítico, considerando os museus como espaços neutros, quando comparados com o governo, empresas ou outras organizações, capazes de demonstrar como a sociedade poderia ser. Sendo que este último argumento de Jane (1995) em parte apoiado também por Tristram Hunt (2018) é um ponto de bifurcação com o pensamento de Vlachou (2013) e David Fleming (2018).

“Life is not apolitical. Art is not apolitical. How could museums be? Museums that truly wish to be part of a society and to get its support are not silent nor neutral nor apolitical.” (Vlachou, 2013, p,45)

Esta questão dos museus serem, ou não, espaços neutros é uma questão que ainda hoje suscita debate entre vários autores, existindo divergências sobre se um museu pode realmente contribuir para uma mudança de comportamentos sociais e se pode realmente almejar a ser mais que um mero observador ou expositor da sociedade (Carvalho, 2016). Contudo, algo que não pode ser negado é o caminho que tem vindo a ser trilhado pelos museus no sentido de se tornarem espaços cada vez mais focados na

criação de experiências para o visitante e de serem locais de encantamento, afastando-se assim da ideia de meros repositores de objetos. (Semedo, 2013; Hein, 2000)

Todo este percurso que os museus foram desenvolvendo ao longo dos tempos, desde se abrirem para o público em vez de funcionarem só para uma parte elitista da sociedade, mudarem o foco das coleções para o foco nas pessoas/ público, assumirem um menos neutro na comunidade e o seu crescimento enquanto instituição, resultou em alterações do conceito de museu ao longo dos anos. Sendo que a mais recente definição de museu foi definida e aprovada a 24 de Agosto de 2022, durante a 26ª Conferência Geral do ICOM, com 92,41% dos votos a favor da mesma (487 votos a favor, 23 contra e 17 abstenções). Na presente definição pode ler-se:

"Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento."(ICOM, 2022, tradução conjunta dos ICOM Brasil e Portugal)

Se atentarmos em particular ao caso português, encontramos esta definição de certa forma esplanada na Lei Quadro dos Museus Portugueses (2004), que estabelece os princípios da política museológica nacional, definindo o museu como uma *instituição de carácter permanente, sem fins lucrativos, que garante um destino unitário a um conjunto de bens culturais, valorizando-os através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação com objetivos científicos, educativos e lúdicos, facultando o acesso regular ao público e fomentando a democratização da cultura, a promoção das pessoas e o desenvolvimento da sociedade.*

Mas estas duas definições não serão mais uma lista de funções em vez de um objetivo, como já dizia Spalding (1999) em relação à definição de museu que existia anteriormente e que foi alterada até chegar ao que temos hoje? Na realidade, os museus devem ter um objetivo claro para direcionar sua criatividade e alocar recursos de maneira eficaz, transformando a definição em uma declaração de missão ativa que não precise mencionar explicitamente acervos ou preservação, pois estes são meios de comunicação com o público, não fins em si mesmos (Spalding, 1999).

Atentando novamente na definição atual de museu fornecida pelo ICOM, ao mesmo tempo que se tem a noção de que os museus têm vindo a ser, cada vez mais, empurrados para o mercado económico e que o contexto em que os museus operam está em constante transformação devido a mudanças sociais, políticas e económicas para as quais se têm que ir criando soluções (Garcia, 2003) e, sabendo ainda, que atualmente os produtos e serviços culturais são considerados bens transacionáveis nos mesmos termos que outros bens produzidos dentro do sistema económico (VILAR, 2007), não será uma dicotomia continuar a manter na definição atual de museus, que os museus são imperativamente instituições sem fins lucrativos?

Talvez o seja. E num contexto de diminuição de financiamento público e de crescente concorrência pela captação de audiências, que vai pressionando os museus a ingressarem no mercado económico, é de se concordar com Garcia (2003), quando o autor diz que os museus mesmo tendo esta definição do ICOM como base, têm de começar a trabalhar com algumas das estratégias que as instituições com fins lucrativos tendem a usar caso não queiram sucumbir. Já no ano de 2000, Hans Woodtli (citado por Garcia, 2003) apontou a obsolescência da definição de museu e especulou sobre o aumento da privatização. Vinte anos depois, já se observa alguma privatização, embora esta dissertação não queira abordar a questão de defesa ou não da privatização do setor.

Em contrapartida, um bocadinho contra esta corrente que fomenta a desvinculação dos museus da definição “sem fins lucrativos”, existe um artigo intitulado “*The Business Model of the Nonprofit Museum*” do *Sothorby’s Institute of Art*, que refere o exemplo dos EUA como um caso onde as questões negócio e dinheiro sempre estiveram

associadas aos museus, mesmo sendo estas instituições sem fins lucrativos, no artigo pode ler-se:

“However, the origin story of museums in the United States is fundamentally one of business. American museums do not have a tradition of starting from royal collections like many of those in Europe, nor are they supported by socialist government financing, as is frequently the case in other countries.

American museums have always sprung from and maintained commercial activity, even though they are considered nonprofits and are often perceived to be apart from the business world. But in actuality, without the business world, they wouldn’t exist. The idea that art and money operate in separate universes is something that Sotheby’s Institute is here to dissolve (...)”

Segundo este exemplo o rótulo “sem fins lucrativos” pode constar da definição, não pode é ser uma referência para que os museus parem o seu trabalho comercial e de angariação de receitas próprias contando somente com o apoio governamental, mecenato ou patrocínios. Ou seja, a parte comercial e de negócio deverá sempre existir como uma forma de se conseguir ter os museus economicamente sustentáveis.

1.2. Museus e os seus desafios contemporâneos

Faz somente três anos que o mundo foi tomado de assalto pela Covid-19, fator que veio colocar ainda mais a nu a vulnerabilidade das instituições museológicas bem como das suas comunidades, não sendo, no entanto, a primeira vez que os museus enfrentam situações similares, visto que no século passado, a humanidade já tinha enfrentado três grandes epidemias: a tuberculose, a “gripe espanhola” e a SIDA. Todas elas tiveram as suas consequências no panorama museológico e em todas elas os museus tiveram de arranjar novas formas de desempenharem um papel ativo junto da sociedade para emergirem do caos. (Schwarzer, 2020; Teixeira 2020).

Como é de conhecimento público, as Indústrias Culturais Criativas setor onde os museus estão integrados, foram o setor mais fustigado pela Covid-19 sendo que em Portugal tal como toda a Europa, o setor cultural e criativo apresentou quebras económicas na ordem dos 75% a 90%, segundo o estudo *Reconstruindo a Europa: A Economia Cultural e Criativa antes e depois da Covid-19*, produzido pela consultora E&Y.

Dentro deste setor macro, o subsetor dos museus foi particularmente afetado pela pandemia, onde sensivelmente 90% das instituições mundiais, fecharam as suas portas durante a crise e mais de 10% encerrou permanentemente. O impacto deste fechar de portas acabou por não ser apenas económico, mas também social (UNESCO, 2020), porque como já havia sido mencionado aquando da definição de museu, os museus desempenham um papel vital na sociedade, na preservação do património e na criação de espaços que promovem a educação e o diálogo. Tendo por base valores de respeito e diversidade cultural, os museus ajudam a fortalecer a coesão social ao mesmo tempo que fomentam a criatividade, tornando-se veículos da memória coletiva. Não esquecendo também a importância que estas instituições desempenham na promoção do turismo que é um dos principais motores do desenvolvimento económico sustentável, tanto a nível local como nacional e que será essencial para ultrapassar a crise nos próximos tempos (UNESCO, 2020).

Como resposta a esta crise mundial o setor museológico tentou reagir rapidamente ao tentar desenvolver a sua presença no online, contudo a exclusão digital dentro deste círculo tornou-se bastante evidente, devido a inexistência de uma estratégia digital ou formação digital por parte do staff e também devido à precariedade ou inexistência em alguns casos, de equipamentos tecnológicos/ digitais disponíveis para execução de funções. Contudo como nos diz Black (2021), o caminho para mudança faz-se a partir do momento em que se reconhece a existência de um problema.

Os museus, enquanto instituições centradas na sociedade e no visitante, precisaram adaptar-se às mudanças sociais e às expectativas das novas gerações ao longo do tempo (Black, 2021). A recente crise causada pela Covid-19 abalou a confiança de muitos museus, levando-os a questionar as suas conceções anteriores sobre o papel e a atuação

de um museu. Isso ocorreu porque o setor museológico estava ainda em processo de compreender plenamente o impacto da revolução digital (Black, 2021).

2. Museus e a orientação para o mercado

Como foi abordado inicialmente no ponto 1.1, existe um conjunto de fatores que podem ir sofrendo mutações ao longo dos tempos, o que acaba por se refletir na sociedade de uma forma global interferindo e causando, inevitavelmente, alterações no setor cultural. A forma como a cultura e as artes são hoje criadas, distribuídas e usufruídas, bem como os espaços onde acontecem, é hoje tão diversa como as pessoas envolvidas dentro do setor (Vlachou, 2013). O Museu tal como o conhecíamos foi-se transformando e, de acordo com Garcia (2003), Semedo (2013) e Vlachou (2013), foi-se tornando num espaço de encantamento que se começou a apoiar na promoção de experiências tendo como foco as pessoas (o público) em vez das coleções.

Com esta mudança de paradigma e consequente mudança nas atrações culturais, os museus e galerias culturais começaram a ser direcionados para a importância de pensarem a sua instituição como uma marca à qual está associada um conjunto de valores que devem ser refletidos através das suas diferentes atividades, desde a comunicação, serviços fornecidos até ao tipo de experiência que o visitante/ consumidor podem ter (French & Runyard, 2011).

“Dear museums, our audiences no longer love us, they consume us!”

(Assémat, 2023)

Esta afirmação de Assémat (2023) tem a haver diretamente com a nova perceção sobre as pessoas que frequentam os museus, que passaram de meros cidadãos visitantes a consumidores. O consumidor, interessa-se pelo conforto, beleza, experiência e preço; o cidadão valoriza a liberdade, a verdade e a justiça. Contudo, as fronteiras entre as preocupações orientadas para o consumidor e as preocupações orientadas para o cidadão estão a fundir-se. Esta integração implica que os indivíduos considerem agora o conforto, a beleza, o preço, a liberdade, a verdade e a justiça de uma forma mais

interligada (Hartley, 2005) o que acaba a facilitar a comercialização e marketização da cultura.

A introdução do termo "consumidor" transformou a gestão e o marketing cultural, integrando os museus ao mercado económico (French & Runyard, 2011). No entanto, a dependência financeira dos museus (Li, 2020, p. 210) torna-os vulneráveis aos cortes no financiamento público, causando desafios financeiros significativos (French & Runyard, 2011; Li, 2020; Richani et al., 2016). Tudo isto, aumenta a pressão para adotar estratégias de marketing, comercialização e a busca de novas fontes de financiamento para garantir a sustentabilidade (Li, 2020; Richani et al., 2016).

Mas como é que se pode caracterizar o marketing dentro do setor cultural?

Kotler (2008. p.153), o americano que é para muitos considerado o pai do Marketing, diz-nos que várias pessoas definiram o marketing como “a arte de descobrir e conservar clientes” mas que a esta parte se deve acrescentar ainda que *“O marketing é uma ciência e uma arte que pretende atrair, conservar e fazer crescer os clientes rendosos.”*

Para French & Runyard (2011, p.10), *“Marketing é a abordagem estratégica e sistemática para o desenvolvimento de público e marca que atende aos objetivos gerais da organização cultural e maximiza os fluxos de receita sem sacrificar a missão”*

Já para Faustino (2013, p.472) o marketing *“é uma parte integral da estratégia de qualquer empresa e é utilizado para informar, atualizar, educar e talvez influenciar os consumidores sobre o conteúdo e vantagens dos seus serviços, os seus custos, o local e forma dos seus produtos, os procedimentos de aquisição, e as pessoas que os providenciam.”*

Fazendo uma simbiose destas três definições e tendo em conta que a realidade em que os museus operam está em constante mutação (onde a oferta está aliada ao poder de compra; os meios tecnológicos existentes nos museus e os do próprio público vão afetando e modificando a relação entre 'produtor' e 'consumidor', (Vlachou, 2013, p.47)), pode-se pensar o marketing como uma ferramenta que chega para ajudar a equipa do museu a estabelecer metas e objetivos ao mesmo tempo que os força a

enfrentar as próprias dificuldades, explorar as oportunidades e ainda os ajuda a desenvolver uma estrutura diferenciada (Richani et al, 2016, p.3).

Desta forma e dando também resposta a uma das questões que Vlachou (2013, p.47) levanta num dos seus artigos sobre “o que será necessário para chamar a atenção, despertar o interesse, gerar entusiasmo e convencer as pessoas a virem até aos museus?”, a utilização do marketing por si só parece uma resposta plausível. Usando-o não só para aumentar os fundos, mas também para atrair visitantes, chegar a novos públicos, obter feedback dos visitantes de forma a compreender e medir necessidades/ expectativas, enriquecendo assim experiência do visitante e alargando as fronteiras do museu (Richani et al, 2016, p.3). Assim em vez de se ver o Marketing como algo incompatível com a missão, deve-se antes olhar para a relação estratégica entre missão, público e financiamento ao mesmo tempo que se tenta criar um plano para administrar essa relação, algo que se tem vindo a tornar vital para um museu ser bem sucedido como nos é explicado por Rosane de Carvalho (2020) e Neil Kotler, Philip Kotler & Wendy Kotler (2008).

Outro fator que contribui para importância da introdução do marketing nos museus, tal como Yale & Carothers (2001, p.9) explicam é o facto da concorrência ser inevitável independentemente do tipo de organização que se tenha (cultural ou não, com ou sem fins lucrativos). O que acontece é que vão sempre existir outras empresas/ organizações a oferecerem produtos ou serviços semelhantes e vão existir perspetivas diferentes dentro do mesmo grupo de atuação, o que automaticamente promove o aumento da competição pelo tempo e atenção das pessoas, o que faz com que no contexto financeiro atual, a comunicação das organizações passe a estar orientada através de diferentes caminhos com o propósito de informar mais e mais grupos com interesses distintos, tais como consumidores, fornecedores, distribuidores, acionistas e outros participantes económicos (Faustino, 2013, p.472). Sem contar que no setor cultural as expectativas políticas e do público em geral também se tornaram maiores (French & Runyard, 2011) uma vez que os museus contribuem ativamente para a vida social, cultural e económica da sociedade em si (Richani et al, 2016, p.3)

Posto isto, o Marketing além das perspectivas de mercado, deve então constituir maior foco na sociedade, no valor contextual gerado e na colaboração entre *stakeholders* (Fialho, 2020; Lusch, 2007) de forma a poderem gerar receita, aumentar audiências e recursos, ao mesmo tempo que mantêm e avançam dentro da sua missão.

Sacco (2016) relembra no entanto que quando se está a considerar a noção de como os museus podem e criam valor, o problema não é o impacto económico que as atividades podem gerar, a maior dificuldade será sempre como comunicar e influenciar a perceção desse valor que o museu está a querer evidenciar, em primeiro lugar? Seguindo a questão, como é que isso afetará a visão social mais ampla do que é valor?

A realidade é que os museus têm vindo a mudar a sua forma de atuação ao tentarem adequar-se a um registo mais empresarial, ao mesmo tempo que tentam lidar com as alterações de paradigma do Marketing. Porque se anteriormente se fazia marketing para o consumidor, hoje em dia faz-se marketing e cria-se valor em conjunto com o consumidor. Tal valor não está, necessariamente, no serviço entregue, mas nos processos e nas interações proveitosas, ou seja, nos encontros entre o consumidor e o fornecedor de serviços (Fialho, 2020, p.129-130). Esta alteração de paradigma advém da introdução das tecnologias e consequente entrada dos museus no mundo digital. O que veio abalar os modelos de negócio conservadores (análogos) ao reconhecer novas multiplataformas online/ emergentes (Vukanovic', 2020, p.112) fazendo com que os museus e demais organizações necessitem de se adaptar para sobreviverem e terem sucesso, à medida que os seus domínios, processos e tecnologias de negócios mudam num mundo em crescente complexidade." (Vukanovic', 2020, p.117), sendo no mundo digital que a cocriação de valor em conjunto com o público/ consumidor começa a existir de forma mais acentuada.

Finalizando, já se começa a sentir mas, futuramente, o marketing (em conjunto com o desenvolvimento do público e das relações públicas nos museus), irá sofrer uma pressão mais acentuada para conseguir trazer um maior número de visitantes dentro de orçamentos limitados e, ao mesmo tempo, criar condições favoráveis para aumentar as receitas próprias e estimular patrocínios e doações. Ao mesmo tempo que trabalham para manterem ou criarem boas relações com autoridades locais, departamentos

governamentais e outras partes que constituam interesse para instituição (French & Runyard, 2011), porque uma instituição cultural também tem que trabalhar o seu “lobbying”.

2.1. Os Museus e o constrangimento da publicidade

“Marketing is still a dirty word to some in museums.”

(Rentschler, 2013)

Ao marketing está de certa forma associado a publicidade, uma das ferramentas mais desafiadoras ao nível económico, sociocultural e comunicativo, que não se limita somente à promoção de bens e serviços podendo também abranger ideias, valores estéticos, organizações, estados e ainda o próprio ser individual (Faustino, 2013, p.459).

Nos museus o marketing e consequentemente a publicidade sempre foram um tema controverso, muitos temem que na busca por um mercado maior sejam forçados a adulterar o museu, o produto e o serviço de uma forma que comprometa a sua integridade artística, havendo na realidade alguma incompreensão acerca daquilo que o marketing é e do que pode fazer pela instituição cultural (Kotler, 2008; Li, 2020; Rentschler 2013; Richani et al, 2016) mas como também nos explica Faustino (2013) para as organizações culturais o importante é que elas percebam se devem dirigir as suas decisões segundo critérios de marketing “clássico” ou formular critérios específicos de acordo com o seu caso. Sendo que a segunda hipótese parece mais sensata, uma vez que o museus lidam com diferentes exposições, eventos e públicos, o que pede uma estratégia de marketing flexível e um pensamento diferenciado da publicidade, como nos explica Rossetti (2018) não existe um “one-size-fits-all”.

O facto é que balizar os museus através de um conceito de organização sem fins lucrativos, também não ajuda, acabando por trazer-lhes um certo peso, quase como se fosse imoral colocarem uma causa tão digna como a arte e a cultura para mercantilização (Li, 2020; Yale & Carothers, 2001), sem esquecer também, como foi

abordado no capítulo 1, que a arte e os museus começaram por ser um círculo muito elitista que só se abriu para o público bem mais tarde, gerando bastante fricção à comunidade que queria continuar a manter a arte num círculo mais fechado. Acontecendo praticamente a mesma divisão quando os museus se deparam agora com a questão de funcionarem num registo mais empresarial e comercial onde existe a necessidade de recorrer ao marketing e à publicidade.

Havendo autores que expressaram a opinião de que a publicidade excessiva ou inadequada pode ter efeitos negativos nos museus, acrescentando ainda que a comercialização e uma ênfase excessiva no marketing podem minar a missão educacional e cultural dos museus, como Duncan (1995), Fraser (2011) e Phillips (2011). Existindo outro círculo de autores que por sua vez defendem a utilização de estratégias de publicidade e marketing no setor museológico para aumentar a visibilidade, a acessibilidade e o envolvimento. Enfatizando a importância de atrair públicos diversos e gerar mais interesse nas instituições culturais, como Anderson (2012), Falk & Dierking (2013).

É importante notar que as perspetivas sobre esta questão podem variar e nem todos os autores ou especialistas compartilham o mesmo ponto de vista. Sendo que o debate sobre o papel da publicidade nos museus continua a evoluir à medida que as instituições culturais lutam para encontrar um equilíbrio entre a viabilidade financeira e a preservação da sua integridade cultural e educacional.

Tal como o marketing e sendo uma extensão do mesmo, a publicidade é mais que vender, embora de uma forma lógica as vendas sejam uma das componentes do marketing e, como qualquer bom vendedor, os museus, devem analisar o seu público para entenderem a melhor forma das pessoas estarem recetivas à sua mensagem (Kotler, 2008; Yale & Carothers, 2001). A publicidade vai ser simplesmente um meio de fornecer informações factuais e interessantes, dignas de notícia para a media, que a certo momento não conseguem ser mais controladas (Yale & Carothers, 2000; Zorzi, 2007) porque cria-se um efeito de *mouth-to-mouth*, principalmente a partir do momento que se começa a utilizar a internet e as suas variadas plataformas digitais como ferramenta de comunicação para ganhar maior cobertura, uma vez que os

visitantes recebem a informação de formas mais variadas nos dias correntes (Richani et al, 2016).

Na publicidade o que os editores fazem é identificar e definir cuidadosamente o público-alvo e considerar qual o conteúdo necessário para atender às suas necessidades. Tendo em conta questões base como: Quem são meus leitores? Como posso alcançá-los? Quais são suas motivações? Quais são os problemas que posso ajudá-los a resolver? Como posso entretê-los e informá-los ao mesmo tempo? Que conteúdo os obrigará a comprar o que tenho a oferecer? (Scott, 2007, p.36). Não podendo existir aqui confusão entre publicidade e propaganda, a propaganda é um estilo mais aguerrido e persuasivo de comunicação e junto do público a publicidade tem mais credibilidade e impacto do que a propaganda. As pessoas são mais recetivas a um argumento quando o percebem como uma espécie de referência/ sugestão, sem sentirem uma persuasão tão direta que é mais oriundo do estilo de comunicação da propaganda. Ao apresentar informações na forma de um discurso crítico, o observador não fica tão cauteloso com informações subliminares e nessa espécie de percepção equivocada, a mensagem pode ter mais impacto do que se fosse expressa por meio de propaganda/ *advertisement* (Zorzi, 2007).

Não criar também uma certa confusão com o campo das relações públicas que por vezes será o que gera mais mal entendidos no setor, pois como nos explica Yale & Carothers (2001) relações públicas é uma tarefa mais ampla, que inclui a publicidade, mas também envolve promoção, assuntos públicos, publicidade e formação de opinião.

Porém a utilização do marketing e publicidade começa pouco a pouco a ganhar terreno dentro do setor museológico, porque as organizações culturais começam a verificar que conseguem ganhar credibilidade e lealdade com os diferentes públicos por meio do conteúdo publicado, e quando existe uma boa equipa de comunicação e marketing que assume um papel de editor inteligente, os museus, podem criar e fornecer conteúdo direcionado especificamente para a sua audiência (Scott, 2007) porque como nos explica Rosseti (2018) quando se trata de marketing dos museu, trata-se de acompanhar os tempos e garantir que a estratégia de marketing e comunicação reflete o público das exposições e serviços que vão sendo oferecidos. Dentro deste contexto a nível nacional, a forma como a estrutura dos museus em Portugal se tem vindo a articular, segundo

Carvalho & Matos (2019), não tem evoluído no sentido de criar departamentos estruturados em torno da comunicação, do marketing ou até da formação e desenvolvimento de públicos, o que dificulta a evolução dos museus no que diz respeito à sua comercialização .

Rematando, o que acontece é que os museus, embora reconheçam a necessidade de visibilidade e envolvimento, podem por vezes ser cautelosos quanto ao uso de certas formas de publicidade devido a preocupações com a preservação da sua missão, integridade e da experiência do visitante. Como nos explica Yale & Carothers (2001) os objetivos de publicidade devem ser bem definidos de forma a conseguir trazer benefícios para o museus, será essa mesma definição de objetivos que ajudará a decidir quais programas, eventos e questões terão prioridade. Da mesma forma os autores alertam para a capacidade de se ser seletivo, para não inundar os media com material publicitário, o exagero significa subcobertura e colocará de certa forma a credibilidade das informações em questão.

Tendo-se já mencionado algumas razões pelas quais os museus podem hesitar ou ser cautelosos em adotar certas formas de publicidade (Integridade Artística; Missão Educacional; Comercialização; Impacto na experiência do visitante; Credibilidade e confiança; Perceção do público; Impacto a longo prazo e Considerações Éticas). Embora os museus comecem a reconhecer a importância da publicidade para atrair visitantes e garantir a sustentabilidade financeira, estas preocupações realçam o delicado equilíbrio que muitas vezes têm de encontrar entre envolver o público e manter os seus valores e missões fundamentais. À medida que o campo da gestão e marketing dos museus evolui, os museus continuam a ter que explorar formas criativas de alavancar a publicidade, salvaguardando ao mesmo tempo as suas responsabilidades culturais e educacionais.

2.2. Novos Públicos, Novas Vontades

Aliado ao marketing e à publicidade está o objetivo de trabalhar os públicos de forma a aumentar o núcleo de visitantes e consumidores dos museus.

Da perspectiva de Vlachou (2013) ampliar os públicos existentes é uma ação importante que deve ser trabalhada, logo primeiramente ao nível da eliminação de barreiras práticas que de alguma forma tenham afastado pessoas que já tinham predisposição para o consumo da cultura do espaço museu. E depois trabalhar o novo, ou seja, a diversificação dos públicos que podem não ter ainda hábitos de participação cultural e neste caso as barreiras a trabalhar são mais as de ordem psicológica, resultantes da falta de experiências, conhecimentos e práticas anteriores. Abrir as portas do museus e torna-lo relevante e tangível, criar as pontes necessárias e por vezes isso implica o museu sair da sua área de conforto porque este público ainda não é “Nosso” nem são consumidores da oferta existente. No mesmo patamar de ideia French & Runyard (2011) e Spalding (1999) suportam a ideia de que o Museu tem que se envolver com a vida quotidiana fora dos seus muros e criar relações com as comunidades locais e desempenhar um papel realmente criativo na vida das pessoas e por consequência conseguir um maior apoio no desenvolvimento das suas atrações culturais, não podem apenas querer projetar-se como símbolos de status nacional para atrair turistas internacionais.

Trabalhar a motivação do público nem sempre é fácil, é uma área onde organizações sem fins lucrativos, grupos de interesses especiais, agências governamentais ou empresas on-line muitas vezes fracassam e os museus não são exceção (Alain de Botton, 2011; Yale & Carothers, 2001). Sendo importante lembrar que organização sem fins lucrativos ou museu, neste caso, que não tenha experiência em comunicação e publicidade, seria inteligente estudar algumas estratégias neste campo que podem ser particularmente eficazes (Spalding, 1999). O museu precisa fazer amigos e influenciar pessoas e para tal deve conseguir responder às mudanças da sociedade (French & Runyard, 2011, p.204) o que torna essencial para o seu sucesso compreender os já existentes e futuros consumidores culturais e construir uma estratégia de conteúdo eficaz para alcançá-los e no caso do digital fornecer links claros do conteúdo para o local onde a ação ocorre é fundamental (Scott, 2007, p.35).

Simon (2023) alerta que em prol de tantas outras atrações culturais a popularidade dos museus está a decair e alerta para o facto de parte das comunidades locais considerarem

os seus museus como relíquias do passado. E quando se trata de pessoas que apenas tem arte como hobby, podem não reconhecer a obra de arte ou a formação da obra de arte no seu sentido mais erudito e como resultado os museus não são atraentes para eles. Qual seria a vantagem de uma visita a um museu em relação a outras atividades? (Carvalho, 2020, p.191)

A mudança de gerações também acarreta novos desafios para as estratégias de desenvolvimento de públicos por parte dos museus, principalmente as que já nasceram dentro de uma era digitalizada, Fantoni (2016), Saha (2019) e Teixeira (2020) são três autores que abordam este tópico.

Os *Millennials* ou Geração Y (nascidos entre 1981–1996) são a primeira geração a nascer num ambiente inteiramente digital e os *Gen Zers* ou Geração Z (nascidos desde 1997) é a geração do livre acesso à internet, com acesso a um número imensurável de informação. Estas gerações já foram o futuro neste momento são o presente, é para estas gerações que os museus se deviam ter vindo a preparar. E o que acontece é que estas gerações não estão particularmente entusiasmadas com a abordagem tradicionalmente didática de exibição em museu (Fantoni; 2016; Teixeira 2020) e neste ponto os museus já deviam estar preocupados em programar a receção da geração *Alpha* (nascidos desde 2010) aos seus espaços.

Estas gerações representam um público acostumado a aceder ao conhecimento em segundos, através dos seus dispositivos e aplicações digitais, a abordagem passiva e didática da maioria das exposições em museu já não lhes confere muito apelo (Saha, 2019).

Para Fantoni (2016) já suficientemente difícil fazer com que estas gerações venham até aos museus, quanto mais saber se elas os sustentarão no futuro. Devido à imensa oferta de novas atividades as gerações atuais acabam por não utilizar os museus com a mesma lealdade e empenho e adoração que gerações anteriores como os apelidados de *Baby-Boomers* (nascidos entre 1945-1964) a geração para quem as artes e a cultura refletiam as suas aspirações (Sully, 2016).

A verdade é que como nos explica Teixeira (2020) o uso da internet e consequentemente das redes sociais teve impacto direto na formação da identidade, comportamento de consumo e expectativas destas novas gerações em relação a serviços e instituições. Além disso vivem-se momentos de crescente importância da opinião dos outros nas redes sociais, passando a existir uma valorização do feedback e da participação na cocriação das marcas culturais.

Mas como é que os museus podem melhorar o seu desenvolvimento com os visitantes, tornando a arte e os museus mais relevantes e significativos para a vida das pessoas de forma a que eles retornem ao museu?!

Talvez de uma perspectiva mais holística e passível de gerar bastante crítica, Alain de Botton (2013) no seu livro *“Art as a Therapy”* sugere que os museus deveriam desempenhar um papel mais ativo ajudando os visitantes a se conectarem com a arte a nível pessoal e emocional onde em vez de apresentar a arte apenas como artefactos históricos ou objetos de apreciação estética, os museus poderiam organizar exposições que encorajassem os visitantes a refletir sobre as suas próprias vidas e experiências através das obras de arte. Contudo na ótica da presente dissertação, a crítica de maior relevo deste autor foi feita em 2011 num podcast à BBC Radio 4, onde De Botton (2011) cria um contraste interessante entre museus e igrejas ao afirmar que as igrejas se conseguem publicitar melhor que os museus e alcançam um maior sucesso ao nível de estabelecer ligações com o público, remetendo-nos novamente para a importância que existe dos museus conseguirem criar bons departamentos de comunicação apoiados no marketing, na publicidade e nas relações públicas.

A forma académica e rígida de dar a conhecer a arte já não consegue fazer o visitante envolver-se com a arte de uma forma mágica sendo fundamental que a relação entre o visitante, a instituição, a arte e o artista sejam repensadas e nutrida, nunca abandonadas (Simon, 2023) caso contrário o abandono aos museus começará a ser maior. Se quiserem tornar as suas coleções mais atraentes para os visitantes, deverão continuar a desenvolver formas novas e inovadoras de atraí-los.

O desafio dos museus passa por estabelecerem sinergias dinâmicas e criativas. Ou seja, tornar o público parte da ação, arranjar forma deles próprios entrevistarem (quer digitalmente, quer presencialmente). Hoje em dia o museu que queira permanecer no tempo tem a necessidade de criar um ambiente híbrido que integra o lado lúdico, experimental, digital e imersivo com o lado acadêmico, erudito e historiador. Para manter o seu espaço relevante para os diferentes públicos, terá de abrir as portas à cocriação e a dinâmicas que permitam a intervenção dos próprios públicos para que não corram o risco de estagnarem (Black 2021; Rozan, 2016; Vlachou, 2013). A arte é uma das formas mais antigas e elementares de expressão humana. A arte não vai a lugar nenhum. A questão fulcral para Rozan (2016) é se os museus como um todo conseguirão adaptar a sua existência e se a comunidade museológica em si será capaz de mudar com rapidez suficiente para atender aos novos imprevistos e às novas demandas sociais.

2.2.1. Influencer Marketing, como forma de chegar às massas

“A good museum attracts, entertains, arouses curiosity, leads to questioning - and thus promotes learning. (...) The museum can help people only if they see it; they will use it only if they know about it and only if attention is given to the interpretation of its possessions in terms they, the people, will understand,” (Dana, 1909 as cited in The New Museum, Selected Writings by John Cotton Dana, The Newark Museum and The American Association of Museums, 1999, p. 9)

Após se ter evidenciado a importância dos museus trabalharem o marketing, a publicidade, e novos públicos, não se poderia deixar de falar de forma mais pormenorizada sobre o advento das tecnologias digitais que o forte impulsionador na mudança que os museus têm sido obrigados a fazer quer a nível de presença, comunicação, marketing e gestão.

Com o surgimento do digital começaram a surgir várias questões sobre a forma de comunicação dos museus, por exemplo: “Como é que os museus se irão transformar para conseguirem comunicar de forma mais autentica com as suas comunidades de

forma a prevalecerem relevantes neste novo mundo trazido pela cultura digital que se encontra em constante mudança e desenvolvimento? Como é que os museus vão manter a sua identidade física ao mesmo tempo que tentam contrariar o seu gap digital de forma a chegarem junto do potencial público que existe no mundo digital e manterem o seu público tradicional?” (Giannini, T. & Bowen, J. P., 2019b)

É aqui que entram os Social Media (Redes Sociais). Os museus têm vindo a aumentar pouco a pouco o uso das redes sociais, fazendo delas uma importante estratégia de comunicação para com o público atual e futuro. Estas plataformas que podem incluir, Facebook, Twitter, Instagram e *Tik Tok* (por exemplo), oferecem diversas oportunidades para museus e outras instituições culturais poderem partilharem as suas ofertas exclusivas com pessoas de todo o mundo, pessoas às quais muito dificilmente chegariam de outra forma (Gonzalez, 2017). Isto veio revolucionar a forma como as pessoas, no geral, se comunicam e recebem informação o que trouxe, obviamente, mudanças na forma como os *marketeers* conseguem alcançar o público para promoverem as suas marcas, produtos ou até comportamentos. Isto veio revolucionar a forma como as pessoas, no geral, se comunicam e recebem informação o que trouxe, obviamente, mudanças na forma como os *marketeers* conseguem alcançar o público para promoverem as suas marcas, produtos ou até comportamentos.

Ou seja, o marketing teve de acompanhar o domínio dos meios digitais e da internet, digitalizando-se e passando a combinar técnicas tradicionais e novas técnicas adaptadas ao meio digital, de forma a alcançar determinados objetivos e conseguir estabelecer melhores relações com os consumidores (Rodrigues, 2018).

Automaticamente, o desenvolvimento ao longo desta era digital, fez com que surgissem e continuem a surgir, novas oportunidades de criação de valor em diferentes setores, incluindo o setor cultural. E seguindo esta perspetiva, na era da revolução, todos os tipos de organizações precisam desenvolver novas estratégias de business *market*, nas quais tanto a criação de valor quanto a captura de valor seja feita através da utilização de uma rede de valor (Hamel, 2000).

Perante todo este desenvolvimento tecnológico, o setor cultural tem sofrido alguma pressão para sair fora do seu modelo conservador de *business market* e começar a desenvolver novas estratégias de forma a promover uma oferta inovadora à medida das necessidades dos utilizadores atuais e, assim, atrair um público crescente (Trombin, M. & Veglianti, E., 2020). Em consonância com esta situação, novas estratégias de marketing, principalmente o uso das redes sociais e consequencialmente o chamado *Influencer Marketing*, começaram a ser desenvolvidas e a ter um impacto crescente na cadeia de valor e, consequentemente, no desempenho final de uma instituição cultural.

Mas o que é que se pode entender por *Influencer Marketing*?

Existe por vezes alguma confusão por parte das organizações ao pensarem o *Influencer Marketing* mas de uma forma simples pode-se assumir que o *Influencer Marketing* é a introdução de uma *third-party* (o influenciador) que é caracterizada por ter uma liderança sobre potenciais clientes da marca ou instituição que o contrata. Sendo os *influencers* pessoas cujas recomendações são mais propensas a gerar impacto positivo sob os resultados da promoção de uma marca, espaço, produto/serviço em relação aos anúncios tradicionais, devido à existência de uma rede de confiança que o *influencer* já criou anteriormente com o seu público (Lou & Yuan, 2019). São pessoas que também se caracterizam por já terem um número de seguidores alargado e envolvidos no seu conteúdo.

Na realidade, de forma generalizada, o *Influencer Marketing*, acaba por ser uma evolução do marketing digital que, para se tornar mais humano, passou a integrar o marketing relacional ao conceber o *influencer* como uma ponte de confiança entre a instituição/ marca e o público, sendo que isso acaba também a gerar o efeito de marketing *mouth-to-mouth* por posteriormente existir uma partilha generalizada por parte do público dos conteúdos produzidos pelo *influencer*, algo que é apelidado de *shareable content*. (Kotler et al, 2017).

Para se poder perceber a importância e crescimento que os Social Media têm tido e a importância do *Influencer Marketing*, foi feita uma análise dos dados divulgados a

janeiro de 2023 no “*Digital 2023 Global Overview Report*”, um relatório anual que nos mostra estatísticas do ano de 2022, produzido em parceria pela *Meltwater* e pela *We are Social*. Neste relatório podem-se apurar resultados bastante interessantes que vêm validar de forma positiva, a utilização das Redes Sociais e do *Influencer Marketing*. Através dos números apurados também é possível perceber a importância que tem, uma marca cultural estruturar o seu marketing de forma a conseguir estar bem presente nas aplicações de media mais influentes tais como o Instagram, Facebook, Youtube entre outras.

O relatório “*Digital 2023 Global Overview Report*” (2023), diz-nos assim que durante o ano de 2022 existiu uma subida de 1,5% e 7,4% no consumo diário mundial de medias tradicionais, televisão e conteúdo impresso respetivamente, algo positivo após de no ano de 2021 terem apresentado uma descida. Contudo a utilização diária dos Social Media que vem a crescer todos os anos desde 2013 (somente em 2019 não apresentou nenhum crescimento mas também não houve nenhuma regressão), voltou também a subir a sua percentagem, apresentando um crescimento de mais 2%.

Outro ponto curioso que deve começar a ser tido mais em conta pelos museus em geral e nacionais em particular, é a criação de podcasts. Face os dados apresentados neste relatório houve um crescimento de 12,7% no tempo que as pessoas têm passado a ouvir podcasts e em anexo (Anexo 2, Figura 2) pode-se ver na tabela do estudo que faz parte da parte prática deste artigo, que o Museu Nacional da Música mencionou já fazer uso de podcasts na sua rotina, utilizando para isso a aplicação *podcasters.spotify*.

Especificamente em Portugal pode-se verificar que 78,5% da população total do país é utilizadora de Social Media (Anexo 2, Figura 3), fazendo com que o país esteja a meio da tabela e bastante a cima da média global que é de 59,4%. Dentro desta população de *users* portugueses 25,5% dos utilizadores seguem o conteúdo de *Influencers* nas redes sociais e 39,6% utilizam os social media para atividades laborais. Quanto ao tempo despendido em Social Media, os portugueses gastam em média 2:25h por dia nos seus social media, sendo a média global 2:31h.

Outro dado interessante é perceber o alcance da publicidade quando disseminada através da plataforma social Instagram (uma das aplicações mais utilizadas pelos Museus como poderão ver no estudo realizado mais à frente), onde os dados do relatório da “*We are Social*” revelam que a percentagem de pessoas que utilizam a aplicação, a cima dos 13 anos que é alcançada pela publicidade feita nesta aplicação em Portugal é de 58,1% sendo o oitavo país onde as pessoas são mais impactadas em termos de publicidade feita através desta app.

No Facebook que a par do Instagram é também das aplicações sociais mais usadas pelos museus, ao contrário do que às vezes as pessoas pensam, esta aplicação ainda não está obsoleta representando um alcance de 64,7% ao nível da publicidade na comunidade portuguesa que utiliza a aplicação.

Ou seja, tendo analisado estes dados específicos, parece razoável concluir que as instituições culturais devem, cada vez mais, estar presentes nas redes sociais. E dado o alcance da publicidade, em específico no Instagram e Facebook, a utilização do *Influencer Marketing* parece também ser uma aposta de marketing a ser considerada pelo sector cultural, tendo em conta que uma das principais razões das pessoas usarem social media (com uma percentagem de 27,3%) é procurar inspiração de atividades para fazer e coisas para comprar e nada melhor que a escolha de um *influencer* adequado para convidar os *users* para as atividades do setor museológico. O setor cultural tem obrigatoriamente que se alinhar com esta evolução e começar a comunicar de forma diferenciada para se poder manter e conseguir aumentar os seus públicos.

Especificamente em Portugal 47,1% das pessoas que tem redes sociais fazem *brand research* por isso os museus nacionais devem começar a ocupar mais território de uma forma inteligente nestes círculos digitais, onde atuais e potenciais públicos que muitas vezes procuram por recomendações ou algo diferente para fazerem.

Por último, em relação aos dados que sustentam a passagem natural da comunicação das instituições culturais para o mundo digital e a consequente adoção do *influencer marketing*, deve ser ainda salientado que ao utilizar-se o instagram para anúncios pode-se alcançar 1,32 biliões de pessoas (o que equivale a praticamente 30% do total de

usuários de social media). Embora esse alcance tenha diminuído ligeiramente ao longo do ano de 2022, no caso de Portugal esse alcance continua a ser muito relevante porque consegue atingir um percentual de 58,1%, sendo o oitavo país com maior alcance de usuários através de anúncios via instagram. Mais um dado que vem então sustentar a ideia de que as instituições culturais nacionais devem criar a sua base digital para começarem a fazer uma comunicação mais próxima com os seus públicos. É uma evolução natural tal como é a introdução do *influencer marketing* após terem a sua rede social desenhada, tudo isto porque hoje em dia os consumidores (públicos) adquiriram novos hábitos de consumo de informação passando grande parte do seu tempo a consumirem informação através de redes sociais.

Com esta evolução que têm existido ao nível da comunicação digital e que têm trazido alterações também aos negócios e à forma como se cria uma estratégia de marketing cultural nos dias correntes, surgiram também preocupações no setor, como o receio que o elemento digital diminuísse a necessidade de ter museus ou instituições culturais físicas porém as evidências tem sugerido exatamente o contrário. O que tem acontecido e tendo em conta os dados já expostos,, é que os Social Media vieram quebrar e reformular as comunicações entre as instituições e os visitantes e ainda conseguiram voz ao público permitindo que as pessoas façam parte da história da instituição (Gonzalez, 2017). A utilização das redes sociais veio criar pontes benéficas para que a instituição cultural e seu público possam manter e prolongar a conversa dentro e fora das paredes do museu.

2.3. A entrada é mesmo gratuita?

Ao longo deste capítulo tem-se vindo a falar sobre *marketing*, publicidade e desenvolvimento digital sempre com o foco de trazer novos visitantes/ consumidores para dentro dos museus, chegando agora a um tema que gera bastante debate que é o valor a pagar para se entrar nestas instituições culturais.

Em Portugal, por exemplo, houve uma reformulação das medidas que regem os museus no que respeita o pagamento de entradas. Aconteceu durante mês de Julho de 2023

onde foi decretado pelo ministro da cultura Pedro Adão e Silva que a entrada nos museus, palácios e monumentos sob tutela do estado passaria a ser gratuita aos domingos e feriados para todos os residentes em Portugal (turistas continuarão a pagar) (SIC Noticias & Lusa, 2023). Pedro Adão e Silva lembrou ainda um ponto curioso sobre os visitantes dos nossos museus que é o facto de 70% dos visitantes dos museus são estrangeiros e 30% de visitantes portugueses. E destes 30%, só 15% é que paga bilhete inteiro, tudo o resto tem descontos de 50 a 60%. Ou seja, mesmo quando as entradas são pagas a maioria dos visitantes nacionais não paga um bilhete completo tendo acesso a bastantes benesses.

Para Carvalho (2020), tendo em conta um panorama em que o financiamento público é mais escasso e que os apoios privados são difíceis de se conseguirem, considera que a arrecadar receita através da venda de ingressos e produtos nas lojas, torna-se cada vez mais importantes tal como é fundamental ampliar o público visitante. Justificando que para se manter no mercado uma instituição precisa fazer uma revisão da sua situação e estar disposta a conduzir as mudanças necessárias, tanto quanto qualquer outro empreendimento o faria, validando desta forma a cobrança de entrada (Carvalho, 2020, p.192).

Numa posição não tão linear temos Fantoni (2016) e Vlachou (2013), que reconhecem ambas a necessidade de desenvolver um programa de divulgação e de empreender ações de gestão mais complexas. Também apoiam a que se estude melhor os hábitos, necessidades e gostos das pessoas com quem se pretende estabelecer relações. Reconhecem também os custos que existe ao programar uma visita a um museus (desde transporte, alimentação, parque para estacionar o carro se for o caso, entre outros) e apoiam a cultura para todos e a eliminação de barreiras físicas que impossibilitem a contacto com o museu, porém dizem que isso não é sinónimo de uma oferta obrigatória de entradas, reconhecendo que os próprios museus tem custos associados à sua existência e tem que se conseguir financiar para continuarem a prestar os seus serviços.

Além disso Vlachou (2013) entra ainda na questão da valorização da arte e do artista alegando que as instituições culturais devem ter especial atenção à forma como defendem e oferecem a gratuidade. “Numa sociedade onde ainda existem pessoas que

veem o ser artista como um hobby e alguém dependente de subsídios, que tipo de mensagem enviam as instituições culturais quando oferecem este trabalho de graça.” (Vlachou, 2013, p.88)

Nem sempre é fácil o balanço entre a ética e moral artística quando se discute o acesso gratuito à arte, até que ponto se está a desconsiderar a sua importância e o valor das instituições que faz esforços para as mostrar ao mundo?

Embora a entrada gratuita em museus de arte seja boa na teoria e tendo em conta a missão educativa do museus, não é uma medida prática. Os museus precisam gerar receitas para manter suas operações e proporcionar uma experiência de qualidade aos visitantes (Simon, 2022). Cobrar a entrada é uma das melhores maneiras de fazer isso nem que seja atribuído um valor mais simbólico como a certa altura Silvia Fantoni fez no Indianapolis *Museum of Art* onde todas as primeiras quintas-feiras do mês cidadãos residentes no país pagavam somente 1 dólar. E fora isso ao analisar as opiniões dos visitantes, chegou também à conclusão que os mesmos preferiam pagar um valor anual mais em conta onde tivessem tudo incluído e visitas indiscriminadas, do que pagarem sempre um valor fixo e isto permitiu criar aquilo que se chama amigos do museu e ter uma receita proveniente das entradas e fazer com que o público não sentisse impedimento em voltar ao espaço museu (Fantoni, 2016).

Posto isto e como quase tudo que compete à gestão de um museu, não existe uma resposta certa para esta questão sobre cobrar ou não uma entrada. O confronto entre a missão de proporcionar experiências educativas ao público versus a missão de gerar receitas e olhar pela subsistência do museu é constante, mas em última análise, cabe ao museu decidir o que é melhor para os seus visitantes e para os seus resultados enquanto instituição (Simão, 2022). A verdade é que este desenvolvimento de públicos em prol das receitas surge também em resposta a um contexto de crise e às influências dos financiadores públicos e privados, o que fez também com que se assistisse a uma transformação nas audiências em muitos países, devido a uma abordagem mais populista e à aplicação do desenvolvimento de audiências através do marketing (French & Runyard, 2011, p.4). No Reino Unido a entrada gratuita desempenhou, sem dúvida, um papel na transformação do perfil dos visitantes mas noutros países que mantiveram

ou adicionaram um valor de entrada também se assistiu a um aumento no número de visitantes.

Em relação aos preços praticados, esses podem variar dependendo da localização, mas a maioria dos museus cobra uma taxa de entrada ou em alguns casos de museus de entrada gratuita existe uma caixa à entrada ou saída para que as pessoas possam depositar o que quiserem de livre vontade (Simon, 2022) pratica ainda não tão usual em Portugal. Existindo também museus que são gratuitos e cobram somente entrada para exposições temporárias como o *Tate Modern* por exemplo.

Um estudo feito pelo *Smithsonian Institute* veio validar um dado curioso que é: quando a entrada é cobrada as pessoas permanecem por mais tempo no espaço, aumentando a probabilidade de se tornarem membros (Pekarik, 2007; Simon, 2022). Porém diretores de museu como Maxwell Anderson (2007), consideram que a existência de uma ‘fee’ afasta visitantes e que o museu se deve focar na criação de rendimentos operacionais e contribuições anuais para poder funcionar livremente tendo dinheiro suficiente para cobrir suas despesas, até ao ponto em que consegue efetivamente oferecer entrada geral gratuita à coleção permanente. Podendo depois ir buscar receita extra ao taxar exposições especiais ou outros serviços.

É aqui que o papel do marketing em museus torna a ganhar relevância ao poder contribuir para desenvolvimento de novos produtos e para a facilitação das vendas dessa extensão de fontes de receita. Promovendo e tornando acessíveis ao público as suas exposições, coleções eventos, serviços e até uma loja do museu. A partir daqui é um pequeno passo para as experiências interativas, de valor acrescentado e personalizadas que os visitantes de hoje exigem cada vez mais. Os museus e atrações patrimoniais em todo o mundo também estão conscientes da necessidade de obter receitas adicionais provenientes de atividades comerciais, uma vez que o financiamento público e os subsídios foram reduzidos (French & Runyard, 2011).

Com a criação de novos serviços e atividades, será então completamente real que a entrada no museu é gratuita, quando não existe um valor implícito no ato da entrada?

2.3.1. O uso inteligente do Merchandising e outros extras

A pergunta deixada no ponto anterior abre então caminho para a percepção do merchandising e outro tipo de serviços como meios inteligentes para capitalizar as receitas dos museus.

O conceito de consumo no panorama museológico, é um tipo de consumo que vai além da aquisição de bens físicos incluindo também o consumo de cultura e experiências, explorando a ideia de que os visitantes dos museus se envolvem em diversas formas de consumo, desde a imersão em exposições até a compra de itens na loja do museu e o desfrute de refeições no restaurante do museu (Gham, F. 2021; French & Runyard 2011). Deve-se por isso atentar na mudança de papéis dos visitantes nas diferentes áreas do museu, que transitam entre posição de alunos, fruidores de arte, clientes e convidados à medida que se vão envolvendo com diferentes aspetos da instituição. Conseguir fazer uma transição perfeita entre essas funções (museu, loja e restaurante) pode proporcionar uma experiência holística e interconectada aos visitantes de forma a combinar harmoniosamente valores financeiros e culturais ao conseguir integrar o seu perfil e ideais nas diferentes instalações e serviços disponíveis.

Para tal e, lembrando Carvalho (2020) e Vlachou (2013), os museus necessitam trabalhar o seu valor atual e estarem abertos à cocriação. O significado de valor num museus hoje é nitidamente mais amplo, apresentando diferentes nuances: financeira, social, política, emocional, educacional, criativa entre outras, que quando trabalhadas num todo e de forma criativa ajudam a criar relevância no museu e colaboram para que ele cumpra os seus orçamentos ao mesmo tempo que ainda consegue agregar valor à sociedade (Carvalho, 2020, p.194).

Face a esta postura comercial, alguns críticos argumentam que as lojas dos museus induzem ao comercialismo, à superficialidade e que os produtos vendidos desafiam a noção de autenticidade do museu (Gham, F. 2021; Miller, 2006, p. 341). Por exemplo, Kent (2010) também de alguma forma sugere essa crítica ao longo de um artigo, mas o estudo que fez para perceber o comportamento do visitante face às lojas dos museus acabou a reforçar mais o lado positivo da questão, com o autor a concluir que o facto

do visitante levar um item da loja do museu diretamente para sua casa o ajuda a criar uma maior ligação de afinidade com a instituição e a criar memórias didáticas, sem contar com a vantagem financeira que o ato da compra traz ao museu.

Um exemplo português de referência e sucesso, que tem vindo a trabalhar a sua loja de forma positiva é o caso da Loja do Museu de Serralves, espaço de referência na área do *design* e criação contemporâneos, onde o visitante/ consumidor tem acesso ao que de mais recente se encontra a ser produzido no mercado nacional, apostando na criatividade e inovação, com especial destaque para as edições de artista como é o caso da coleção desenhada pelo Arq. Siza Vieira, com algumas peças em colaboração técnica com a Vista Alegre. Ou ainda a linha exclusiva de joias desenhadas por Susana Barbosa.

A loja do Museu de Serralves apresenta desta forma produtos, exclusivos e originais e mesmo tendo foco nos artistas nacionais oferece também criações de *designers* e artistas de outros países como se pode ver através da loja on-line (Da Silva, 2012). Outro fator curioso à cerca de Serralves é que através da iniciativa anual POPs – Projectos Originais Portugueses, a instituição tem vindo a desafiar jovens criadores portugueses, a apresentarem propostas de produtos originais e criativos, nas áreas de acessórios, joalharia de autor, mobiliário e decoração sendo posteriormente comercializadas as melhores propostas.

Também no panorama nacional existia um projeto de *design* e *merchandise* chamado UNKNOWNDesign, que nasceu com o propósito de divulgar o património português, dotando as instituições culturais (em particular os museus) com criações inovadoras que ao mesmo tempo assumiam a identidade e personalidade do museu em questão. Nasceram para responder a desafios de museus, que procuravam uma imagem própria, atrativa e exclusiva. No desenvolvimento dos seus projetos trabalhavam sempre com marcas nacionais e viam o acervo do museus com o qual estivessem a trabalhar como a base fundamental para partirem para a criação dos produtos personalizados, nos quais tentavam sempre conjugar o melhor do museus com o melhor *design*, qualidade e preço (UNKNOWNDesign, 2016).

Quando se fala aqui no passado em relação a este projeto, é porque de momento só se consegue ter acesso ao catálogo de 2016 não encontrando informação atual disponível contudo chegaram a trabalhar com os principais museus nacionais, como Fundação Calouste Gulbenkian, Museus Nacionais de Arte Antiga, Azulejo, Coches e de Soares dos Reis Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém, Palácios Nacionais de Sintra, Pena, Queluz e Mafra, Mosteiro da Batalha, Paço dos Duques de Bragança, Casa da Música ou Casa das Histórias Paula Rego, entre muitos outros. E também foram notados no estrangeiro, destacando-se pela colaboração com o *Museu Thyssen-Bornemisza* e Museu Nacional do Prado (Espanha); *Museu Belvedere* (Áustria), e *Royal Academy of Arts* (Reino Unido).

Estes são dois exemplos de como os museus podem trabalhar a sua loja, sem saírem do seu conceito, tornando a fusão da vertente comercial com a cultural bastante pacífica. Itens bem desenhados tornarão as exposições especiais para o visitante e criam a hipótese de gerar uma renda extra por cada um (French & Runyard, 2011, p. 225). Esta vertente comercial pode ser facilmente expandida para o online e Serralves também é exemplo disso, contudo Macedo (2014), mediante entrevistas pode apurar que a nível nacional várias pessoas compactuam da ideia de que vários museus (não todos) ainda não têm a suas loja suficientemente estruturada em termos da disponibilização de produtos de merchandising em contexto físico, o que limita automaticamente as possibilidades da expansão desse mesmo serviço para o digital, fazendo com que a venda online de produtos de merchandising ainda tenha uma baixa representatividade (Macedo, 2014, p. 50).

A par do desenvolvimento da loja e dos produtos culturais a serem comercializados, existem outras formas interessantes de gerar receita, sendo uma delas a existência de um espaço de restauração. Por vezes o visitante, principalmente aquele que já é regular e conhece as exposições em exibição, procura só um momento de lazer onde possa estar rodeado daquela ambiência cultural que o museu oferece e, dessa forma os espaços de restauração não devem ser pensados à parte do museu mas sim como parte integrante da experiência no museu. O visitante pode, por exemplo, não pagar uma entrada mas pode perfeitamente consumir no espaço de restauração simplesmente por se sentir

bem naquele espaço. Por isso, como nos diz French & Runyard (2011, p.224) o truque é tornar estes espaços amigáveis para os visitantes ao mesmo tempo que os tornamos espaços lucrativos. O espaço de restauração do museus pode inclusive criar menus especiais de acordo com algumas exposições que forem consideradas mais importantes, criando no consumidor a vontade de ter aquela experiência, porque o fator surpresa tanto na loja como no café do museus são algo que o visitante regular também procura (French & Runyard, 2011). Um dos Museus que trabalha bem esta vertente da restauração é o Tate Modern, utilizando expositores móveis que lhe permite ir mudando as configurações do espaço e criando menus sazonais de acordo com os artistas e exposições em foco.

Uma terceira forma de rentabilizar o museus através de serviços diferenciados é possibilitar o aluguer de espaços. Vários museus o fazem, inclusive em Portugal onde pode ser lido no site da DGPC, que os Palácios e Museus Nacionais geridos pela DGPC, proporcionam a sua utilização para a realização de outras atividades para além das visitas habituais, compatíveis com os seus valores histórico/patrimoniais sendo que para solicitar a cedência ou aluguer dos espaços tutelados pela DGPC, é necessário enviar um email para o espaço pretendido e averiguar os valores e condições para usufruto do mesmo.

A nível internacional um exemplo de aluguer de espaço que teve uma repercussão gigantesca para o museu foi a colaboração do Louvre com Beyoncé e Jay-Z. Estes artistas produziram o videoclip da música *Apeshit* em várias divisões do Louvre. Até hoje não se sabem os valores cobrados pelo museu (se é que foi cobrado algum valor aos artistas) porém sabe-se que o Louvre costuma cobrar por volta de 17,500€ para visitas privadas (L'official, 2018). Neste caso em específico para além do aluguer de espaço, devido às celebridades em questão funcionou também como uma questão de *influencer* marketing. A repercussão que existiu após o lançamento do vídeo clip, que fez com que houvesse um crescimento de 25% das visitas ao museu em relação ao ano anterior. Este crescimento de visitantes fez inclusive com que nesse ano de 2018 o Louvre atingisse o seu record de visitas anuais ao atingir 1,2 milhões de visitantes (Museum Next, 2022). Isto aconteceu porque Beyoncé e Jay-Z têm um poder de influência enorme e ao

mostrarem o Louvre no seu vídeo clip foi como se estivessem a dizer aos seus seguidores que o Louvre é um espaço contemporâneo, relevante e *trendy/ cool* para se estar os seus seguidores não ficaram indiferentes notaram ao espaço apresentado acabando por contribuir para este aumento significativo de visitas ao museu e gerando mais conteúdo sobre o museu nas suas redes pessoais (publicidade gratuita) e aumentando as receitas do museu. A verdade é que os museus podem ganhar muito dinheiro ao alugarem os seus espaços para execução de filmagens, quer seja para um comercial, vídeo clip, filme ou série televisiva (French & Runyard, 2011, p.228).

De forma resumida, um uso inteligente do merchandising através da loja do museu, a par de outras atividades comerciais como o espaço de restauração ou criação de atividades ou recursos extra são uma forma dos visitantes acabarem a pagar a sua entrada de forma indireta em museus que tenham regime de entrada gratuita. Estas situações a par da possibilidade de aluguer das instalações para eventos privados ou filmagens faz com que os museus consigam diversificar e aumentar as suas receitas próprias.

Claro que a introdução deste tipo de medidas se torna mais complexo em instituições mais pequenas contudo isso não deve impedir a equipa de gestão de lutar pela rentabilidade, recorrendo a serviços profissionais quando necessário para agilizar a oferta, nem deve impedir a equipa de relações públicas e de marketing de gerar novas formas de negócio junto dos visitantes quando apropriado. Para tal descobrir o que os visitantes desejam (e o que poderão querer no futuro) é fundamental tal como é fundamental trabalhar-se com antecedência (French & Runyard, 2011, p.224). Não esquecendo também que as diferentes partes comerciais devem refletir a marca do museu e não a dos seus operadores e devem fazer parte das atividades de marketing e relações públicas do museu.

3. Museus como parte integrante das Indústrias e Economia Criativas

O termo “*indústrias criativas*” refere-se a uma série de atividades económicas que se baseiam na criação, produção e distribuição de bens e serviços criativos e culturais. Essas indústrias são caracterizadas pelo ênfase na criatividade, originalidade e propriedade intelectual. Abrangendo uma gama diversificada de sectores que contribuem para o desenvolvimento de uma política de economia cultural (Faustino, 2013), muitas vezes confundindo os limites entre arte, cultura, tecnologia e comércio. As indústrias criativas desempenham um papel de *driver* económico, criando novos postos de trabalho e formas de rendimentos, apoiados na promoção da inovação, contribuindo dessa forma para o PIB de um país, assim como para o bem-estar das sociedades (Faustino 2013; Grynspar 2022; UNCTAD 2022). Só em Portugal Em 2020, o setor cultural e criativo empregava 141.200 pessoas. Das quais 49,9% mulheres e 50,1% homens (UNCTAD, 2022)

No entanto, são necessários mais dados e respostas políticas inovadoras e multidisciplinares para aumentar os impactos do desenvolvimento do sector criativo. Isto é essencial, uma vez que a economia criativa proporciona a todos os países, especialmente às economias em desenvolvimento, uma opção viável de progresso (Grynspar; 2022).

A ideia das Indústrias criativas como nos explica Hartley (2005, p.5), visa descrever a convergência conceptual e prática das Artes Criativas (talento individual) com as Indústrias Culturais (escala de massa), no contexto das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) dentro de uma nova economia, que faz a interação e passagem entre os conceitos de Cidadão e Consumidor. O termo Indústrias Criativas é m produto da história, que começou a ser desenvolvido bem lá atrás no século XVIII, derivando das conceptualizações anteriores “*artes criativas*” e “*indústrias culturais*”, sendo que o termo final “*indústrias criativas*”, esse só tem vindo a ser utilizado desde a década de 1990, desde que o governo de Tony Blair no Reino Unido tentou definir e analisar o

impacto direto das indústrias criativas na economia britânica (Faustino 2013; Newbiggin, 2014; UNCTAD 2022).

Como definição de Indústrias criativas, irá aqui utilizar-se uma definição atual referente ao ano de 2022 providenciada pela UNCTAD e que tem por base conceitos da indústria criativa de diferentes investigadores, governos e organizações que realizaram trabalhos adicionais para compreender as complexidades deste tópico, tais como Caves (2000), Throsby (2008), DCMS (2016), WIPO (2015); UNESCO (2009) entre outras referências.

“Indústrias Criativas

- *são os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que utilizam a criatividade e o capital intelectual como recursos primários;*
- *constituem um conjunto de actividades baseadas no conhecimento, centradas, mas não limitadas, na cultura e no património, gerando potencialmente receitas provenientes do comércio e dos direitos de propriedade intelectual;*
- *compreendem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor económico e objectivos de mercado;*
- *situam-se na encruzilhada entre sector artesanal, serviços e sector industrial;*
- *estão no centro da economia criativa.” (UNCTAD, 2022, p.18)*

Uma definição semelhante a esta produzida pela UNCTAD (2010) tinha já sido já utilizada por Terry Flew em 2014, académico australiano que já fez contribuições significativas

para o estudo dos media, da comunicação e das indústrias criativas. Não esquecendo também outras referências de valor na área das Indústrias Criativas como:

- **Richard Florida:** Conhecido pelo seu trabalho sobre a "*classe criativa*" e o desenvolvimento urbano, Florida escreveu extensivamente sobre o papel da criatividade no crescimento económico (Florida, 2002)
- **John Howkins:** Autor do livro "A Economia Criativa", Howkins é considerado um dos primeiros proponentes do conceito de economia criativa (Hartley, 2005; Howkins, 2001). Conceito esse definido pela utilização de uma ideia para gerar outra ideia, um processo cognitivo e emocional interminável de criação, exploração e inovação. É a compreensão de todas as indústrias criativas interligadas. (Hartley, 2005).
- **Andy Pratt:** A pesquisa de Pratt abrange vários aspetos das indústrias criativas e culturais, incluindo política cultural, cidades criativas e trabalho criativo (Pratt, 2008).

Após esta breve introdução sobre as Indústrias Criativas e o conceito de economia criativa, de que forma é que os museus se integram nesta realidade?

A verdade que vários museus lutam para se manterem à tona (particularmente em Portugal) mas ainda continua a existir uma grande necessidade deles na nossa sociedade e com o apoio certo, os museus podem continuar a ser um recurso valioso para as próximas gerações (Simon, 2023). Segundo Gustafsson & Ijla (2017) existem investigadores que sugerem que a atualização das indústrias criativas é mais bem sucedida quando parte de uma base estabelecida de instituições culturais, sendo os museus considerados um dos motores mais importantes para simular um prospeto de desenvolvimento sustentável. Facilmente se pode percecionar esta realidade observando a conjugação feita do setor do turismo com o setor museológico e do património cultural, o turismo mobiliza públicos para as atividades relacionadas à preservação e valorização cultural e artística (Faustino, 2013; Landry 2005), incluído a exploração dos museus, criando oportunidades para colaborações entre os setores público e privado o que pode envolver investimentos conjuntos para promover o

desenvolvimento do setor cultural, abrindo portas para novos projetos e iniciativas (Augusto Mateus & Associados, 2010). Por outro lado o papel da cultura para o turismo é fundamental, é normalmente a principal razão pela qual um visitante chega a determinada área. E as ofertas turísticas, centradas maioritariamente em actividades culturais, podem por sua vez levar as pessoas a investirem em determinado país e nos seus espaços culturais dos quais os museus também fazem parte (Landry, 2005).

Museus são impulsionadores essenciais do crescimento económico, embora enfrentem redução de apoio público, apesar das evidências. É crucial explorar o potencial empreendedor e inovador das indústrias culturais e criativas, incluindo museus. Esta abordagem não deve descorar o valor económico, mas também deve adicionar narrativas não económicas. Os museus desempenham um papel crucial ao criar significado nas esferas cultural, social e económica. Eles podem assumir comportamentos empreendedores, gerando valor social e coesão durante crises, colaborando com comunidades criativas e sendo catalisadores do desenvolvimento territorial. Estes espaços culturais podem também servir como incubadoras para ideias disruptivas, usando suas coleções para estimular o público e a sociedade em geral (Guimarães, 2012; Neamu, 2016) contribuindo também para o desenvolvimento local e nacional de cidades criativas que contribuem para melhorar a qualidade de vida e promover um desenvolvimento sustentável através da cultura.

Sendo de referir que existe desde 2004 o projeto Rede de Cidades Criativas da UNESCO (*UNESCO Creative Cities Network*). Esta rede criativa da Unesco é composta por quase 300 cidades onde já constam 9 cidades portuguesas (Idanha-a-Nova, Óbidos, Amarante, Barcelos, Braga, Leiria, Caldas da Rainha, Santa Maria da Feira e Covilhã) como se pode comprovar no site da UNESCO. As cidades que integram a Rede assumem o compromisso de partilhar experiências, conhecimentos e boas práticas criativas, assim como desenvolver parcerias envolvendo os setores público e privado, associações, comunidade civil, organizações e instituições culturais (Turismo Centro Portugal, sem data).

Em resumo, os museus são fundamentais para as indústrias criativas, pois fazem a ponte entre o património cultural e as expressões artísticas contemporâneas. A preservação

da cultura, a criação de experiências e as contribuições económicas posicionam-nos como intervenientes-chave no cenário dinâmico dos empreendimentos criativos e culturais.

3.1. Museus e Digitalização: emergência de um novo modelo de negócio

Em pleno século XXI, os museus ainda se encontram numa fase de mudança de paradigma devido à Revolução Digital, que trouxe consigo todo um processo de digitalização que ainda está em curso por todos os museus do mundo (Tallon, 2019; Lacedelli, S. Z., 2022). Este processo de digitalização veio introduzir novos espaços, novas práticas, bem como novas formas de conceber o património cultural e por consequência o próprio museu em si. (Lacedelli, S. Z., 2022).

Torna-se assim essencial que a cultura digital seja entendida, de uma vez por todas, como um fator fundamental e imprescindível tanto para o sucesso do trabalho de um profissional do museu, como para o sucesso do próprio museu enquanto instituição que precisa de provar e manter a sua relevância perante a sociedade (Tallon, 2019).

Contudo antes de se continuar a falar sobre os tempos atuais e os efeitos que a revolução digital tem trazido aos museus ao nível do plano de negócios e do plano da comunicação, convém só rapidamente contextualizar que a revolução digital não começou há pouco tempo, na realidade, a primeira onda digital, que é muitas vezes negligenciada em termos de efeito na comunicação e interação humana, ocorreu durante as décadas de 1940 e 1990 (Giannini, T. & Bowen, J. P., 2019a). Foi durante este período que por exemplo: Claude Shannon conectou informação e comunicação numa só teoria, hoje considerado o ponto de partida para o projeto de circuitos digitais (Tse, D., 2020), onde nasceu a mensagem eletrónica, lançando as bases para o surgimento da Internet e a invenção da World Wide Web (Giannini, T. & Bowen, J. P., 2019a). Nas mesmas décadas também Alan Turing inventou as “máquinas pensantes” dando origem

aos primeiros computadores e contribuindo significativamente para o início do desenvolvimento da AI (Inteligência Artificial) (Watson, I., 2012).

Após esta fase onde se dão as primeiras importantíssimas descobertas dentro do meio digital, entra então a segunda fase da revolução digital onde a interação humana com o digital passa a acontecer dentro do espaço real de uma forma praticamente casual, tendência bastante impulsionada pelo aparecimento das aplicações, computações, códigos, algoritmos e pela evolução da inteligência artificial. Este fenómeno do digital passa assim a fundir-se com a vida e cultura do dia-à-dia tornando-se inevitável e necessário fazer conexões e paralelismos entre a evolução digital e a evolução humana para que se possa entender para onde tende a ir a evolução geral, a fim de se conseguir também aferir como é que dentro do panorama cultural os museus podem mudar e evoluir de acordo com o cenário cultura digital em evolução. (Giannini, T. & Bowen, J. P., 2019a)

Com esta realidade presente para que os museus mantenham a sua relevância, é necessário adaptar as estratégias dos museus, os processos de planeamento, os fluxos de trabalho, as práticas e os programas para que tudo se possa alinhar com as novas expectativas e comportamentos de um público que possui literária digital (Tallon, 2019) A jornada digital dos museus apenas começou, ainda existe bastante por fazer, contudo os museus começam cada vez mais a oferecer acesso a coleções digitais e experiências culturais inovadoras com *inputs* virtuais e desta forma vão conseguindo pouco a pouco ir integrando novas estratégias e vão criando novas formas de partilharem com os seus públicos o passado e o presente com foco no futuro digital e criativo dos museus do presente e do futuro (Giannini, T. & Bowen, J.P., 2019a)

Todo este advento das novas tecnologias e a evolução digital constante, como vários autores já constataram, veio afetar o património cultural e os serviços que existentes dentro da indústria cultural e criativa, questões que vão desde a conceção de um site que hoje em dia se torna obrigatório existir como a gestão de recursos mais complexos que têm impacto e podem moldar a experiência do visitante (Amitrano et al., 2021; Raimo et al., 2021; Russo-Spena, T. et al, 2022). Isto acaba por posteriormente culminar

naquilo que os autores Borda & Bowen (2019) apelidam de cultura digital inteligente que consiste numa cultura com foco na adoção de abordagens mais participativas e colaborativas e que torne os dados culturais disponíveis gratuitamente e abertos (como no caso de APIs abertas, por exemplo) e, conseqüentemente, pense em aumentar as oportunidades de interpretação, curadoria digital e inovação.

Um exemplo de inovação colaborativa é por exemplo a aplicação *Arts and Culture* ([http:// artsandculture.google.com](http://artsandculture.google.com)) lançada pelo *Google Cultural Institute*, que conta com a colaboração de mais de 1.200 museus, galerias e instituições internacionais de 70 países, permitindo que os participantes visitem virtualmente museus e mergulhem em exposições virtuais e/ou obras de arte específicas.

A tecnologia aliada ao digital tem vindo assim a constituir uma mudança institucional e setorial, que tem redesenhado os papéis e as relações entre a organização (museu) e o público (visitante/ seguidor), dando origem a uma remontagem, nem sempre pacífica, dos múltiplos conceitos, processos e práticas dos museus (Parry, R., 2019).

Todas estas alterações que se vão sucedendo na forma de estar e agir dos museus, acarreta também obrigatoriamente uma transformação do modelo de negócios destas organizações, que para conseguirem aumentar a capacidade de criação de valor tem que assumir novos processos que incluam um corpo de tecnologias digitais que permitam uma coleta e estudo de dados resultantes dos clientes (visitantes/seguidores), produtos e operações (insights) do museu (Costa Climent & Haftor, 2021; Russo-Spena, T., et al., 2022).

Porém como nos alerta Tallon (2019) ao nível das instituições culturais não existe “*one size fits all*” em termos de estratégia e plano de negócios. E esta condição aplica-se, como refere, quer o objetivo seja escalar a missão do museu para um nível global, projetar uma experiência de exibição mais multissensorial, ou desenvolver uma prática de gestão de coleção em rede. Defendendo ainda que, a gestão cultural dentro do momento profundamente digital que se vive na generalidade do setor criativo e cultural, deve ser feita tendo em mente a preservação e comunicação daquilo que é único em cada uma das instituições culturais. Tendo em conta este aspeto de identidade única,

cada organização/ museu deverá realizar as suas próprias transformações digitais, repensando o que os clientes valorizam e criando modelos operacionais que consigam aproveitar o que há de novo que possa ajudar a criar diferenciação do próprio negócio. (Russo-Spena, T., et al 2022)

As inovações trazidas pela Revolução Digital e consequente digitalização dos museus é sem dúvida um passo a não perder por quem trabalha na gestão dos museus, as tecnologias representam novas alavancas para incorporar uma lógica comercial e definir formas adequadas de competir no novo contexto (Russo-Spena, T. et al, 2022), contudo como já foi referido anteriormente deve-se ter em conta a necessidade de investimento em tecnologias digitais dentro das entidades de património cultural e em formação continua para os profissionais de todas as áreas dos museus (Mu.SA, 2019), investimentos esses que têm sido incentivados e continuam a aumentar (Mu.SA, 2019; Russo-Spena, T. et al, 2022). Também Alexandre Matos, doutorado em Museologia pela Universidade do Porto e ex-gestor do projeto Mu.SA em representação do ICOM Portugal, em entrevista à JPM (2020), mencionou que as competências digitais não são algo que se arranje do dia para a noite e exigem de facto formação e investimento por parte dos museus, algo bastante complexo para várias destas organizações culturais que ainda são, maioritariamente, dependentes de financiamentos públicos não tendo recursos para investimento imediato (Russo-Spena, T. et al, 2022).

Numa era em que o museu já não se encontra centrado apenas num espaço físico específico, o próprio setor museológico, mesmo que de forma mais lenta, já tomou consciência de que esta nova era digital exige deles um pensamento mais estratégico para poderem alcançar um estado de presença onde todos estão conectados a um ecossistema digital abrangente de redes e plataformas compartilhadas uma vez que o museu agora também pode estender sua presença por meio de espaços virtuais na web, bem como nos espaços transitórios criados por meio de diversas práticas e tecnologias de mobilidade. E a mobilidade é algo que se torna bastante importante ao nível de se projetar futuras possibilidades (Borda, A. & Bowen, J. P., 2019; Giannini, T. & Bowen, J. P., 2019b)

Quando falamos aqui em futuras possibilidades, falamos também na forma como as novas tecnologias digitais podem e afetam a distribuição e a escolha dos canais de mercado. Pois neste ponto os museus (mesmo não gozando de fins-lucrativos ao nível da sua definição base fornecida pelo ICOM), acabam por possuir um negócio e têm que competir em mercados mais amplos e múltiplos, onde através das inovações tecnológicas e digitais podem conectar-se de forma mais ágil com clientes que antes estavam fora de alcance e ter interações comerciais de forma mais facilitada, sem restrições de espaço e tempo (Jocevski et al., 2019; Russo-Spena, T. et al, 2022). Ao adotarem e estarem abertos a estratégias de inovação os museus podem alcançar a inovação social e dessa forma, ficam expostos a ainda mais formas de inovação, não envolvendo somente os seus visitantes ou usuários tradicionais, mas também abrindo o leque a possíveis *stakeholders* como outras instituições culturais, instituições académicas, o setor da indústria, o governo ou outro tipo de organizações que faça sentido (Turnbull e Connell 2011; Borda, A. & Bowen, J. P., 2019)

Estas circunstâncias trazem logicamente alterações aos modelos de negócios porque as tecnologias digitais afetaram a distribuição e a escolha dos canais de mercado levando à escolha entre uma estratégia *omnichannel* ou *cross-channel* o que por si só vai trazer alterações ao ambiente de negócio e à forma como se criam as relações entre partes (Davis-Sramek et al., 2020; Russo-Spena, T. et al, 2022) Sendo de salientar que estes processos de transformação digital estão a ocorrer cada vez com mais frequência no campo das artes e da cultura, onde os chamados “empreendedores de arte online” passam a trabalhar a criação de valor por meio de redes digitais, evitando assim intermediários o que faz com que a ligação entre produtores e consumidores seja direta.

Em jeito de conclusão resumida desta primeira parte pode-se concordar com Kidd (2019) quando este define os museus contemporâneos como espaços híbridos que albergam uma série de dicotomias: digital/analógico, passado/presente, aberto/fechado, amador/profissional e realidade/ficção. Na realidade o panorama museológico tem-se tornado cada vez mais complexo, principalmente, a partir do momento em que os museus começaram a assumir múltiplas identidades no real e no

virtual, ao mesmo tempo que continuam a manter funções e responsabilidades ditas mais tradicionais (Giannini, T. & Bowen, J.P., 2019a).

A realidade digital que outrora parecia só um sonho distante é agora uma realidade diária que trouxe consigo novas oportunidades para os museus estarem na vanguarda da cultura digital (Giannini, 2017), contudo faz-se necessário o governo reconhecer melhor o papel social dos museus na sociedade e apoiar esta onda criativa que a digitalização consegue promover, para incentivar inovações nos serviços do património cultural que podem potencialmente vir a transformar e melhorar a vida das comunidades (Russo-Spena, T. et al, 2022)

Devido ao advento do mundo digital, os museus têm-se voltado mais para as preferências e opiniões de seu público, levando-os a repensar continuamente as narrativas de suas coleções (Giannini, T. & Bowen, J.P., 2019). No entanto, essa transformação não se limitou apenas aos museus, também afetou a maneira como os artistas produzem suas obras. A era digital abriu novos horizontes e possibilidades criativas, dando origem a gêneros e técnicas artísticas inovadoras, como arte digital, instalação digital e realidade virtual, entre outros. Além disso, essa transformação proporcionou a artistas e museus ferramentas adicionais para se conectarem de maneira mais pessoal com sua base de fãs e seguidores, promovendo suas obras, espaços e atividades de forma mais eficaz (Massi et al., 2020).

Em uma abordagem de parcerias criativas e inovadoras, quando um museu colabora com artistas digitais, exibindo e adquirindo suas obras e envolvendo-os nas atividades do museu, isso resulta em um engajamento muito maior por parte dos visitantes (Gannis, C. & Giannini, T., 2019). Isso ocorre porque os artistas digitais têm uma forte conexão com sua comunidade online e conseguem envolvê-la com o museu. Da mesma forma, os visitantes do museu se sentem mais entusiasmados quando o museu cria oportunidades para que eles participem e contribuam, e o ambiente digital se torna uma maneira eficaz de estabelecer essa conexão (Gonzalez, 2017; Gannis, C. & Giannini, T., 2019).

Finalizando, neste momento, será talvez inteligente por parte dos museus, adicionarem arte e artistas digitais à sua realidade atual, porque ao longo desta exposição o que se pode notar é que os museus que optarem por não se envolverem com esta nova realidade digital, correm o risco de se tornarem instituições culturais menos relevantes por se tornarem espaços obsoletos ao olhar do visitante contemporâneo. (Gannis, C. & Giannini, T., 2019)

3.2. Museus e Gestão

“All of us know that change and adaption occur with great difficulty in museums. My most vivid testimony to this is the death threat I received during the most painful of our organizational initiatives...” (Janes, 1995)

Já há umas décadas que a gestão dos museus emergiu como uma preocupação crítica, refletindo os desafios que os museus têm vindo a passar na adaptação a um ambiente em rápida mudança e tendo em conta o ponto anterior onde se explorou a entrada das tecnologias digitais nos museus e a necessidade de pensar o museu de forma diferente a nível do negócio, obviamente isso terá também o seu impacto ao nível da gestão dos museus. Sabendo que no passado, a ideia de aplicar técnicas de gestão aos museus encontrou resistência (Janes, 1995), mas hoje estas instituições parecem estar inundadas com uma gama quase desconcertante de abordagens de gestão e palavras da moda. Contudo, existe o risco de que, algumas abordagens do mundo empresarial sejam aplicadas de forma inadequada aos museus, sem as adaptações necessárias podendo fazer com que os funcionários do museu não percebam plenamente os benefícios que uma gestão eficaz pode trazer. Embora a gestão se tenha tornado uma questão central nos museus, às vezes ela ocupa o centro das atenções pelas razões erradas, e o ceticismo subjacente em relação às técnicas de gestão pode persistir. (Kevin Moore, p.1, 1999)

Entenda-se “gestão de museu” como a ação que se refere-se ao planeamento, organização, gestão e controlo sistemáticos das atividades do museu (Desvallées, 2013; Půček, Ochrana & Plaček, 2021). Sendo que o produto e o resultado esperados destas

atividades são o cumprimento das funções do museu e o cumprimento dos objetivos definidos. Se estas expectativas e objetivos definidos forem cumpridos, estará a falar-se sobre uma “gestão eficiente” (Půček, Ochrana & Plaček, 2021).

O que acontece é que por vezes essa gestão eficiente falha logo no início da preparação da equipa de gestão do museu, logo aquando da eleição do diretor. Isto acaba por acontecer inúmeras vezes porque tal como Black (2021) e Edson (2004) nos alertam, a maioria dos serviços museológicos continua a operar sob uma estrutura de gestão hierárquica do “velho poder”, o que torna a mudança organizacional muito difícil, pois uma grande parte dos diretores são apenas especialistas numa área cultural e foram simplesmente eleitos para um cargo superior de diretores, sem terem sido efetivamente treinados para a tarefa de implementar e contribuir para grandes mudanças. Também Maria Vlachou (2022) alertou para essa questão de se ter que assegurar pessoas capazes e com uma visão de futuro, que tenham o dom e a capacidade de inspirar outras e cujo pensamento e prática possam mostrar caminhos, deixando no entanto uma questão pertinente: *“O que podemos esperar de quem dirige um museu?”*. Deixando de seguida um comentário quase em jeito de provocação de que na realidade não se pode esperar muito de um diretor de museu quando o próprio Ministério da Cultura quer que eles sejam “pouco”. Alguns diretores ainda vão tendo autoridade para tomar decisões operacionais do dia-a-dia, incluindo a contratação e disciplina do seu staff, enquanto sob outros sistemas esta responsabilidade pertence ao serviço do governo (Edson, 2004, p.145) ou da tutela como no caso dos museus pertencentes à DGPC o que atrasa variados processos.

Não se pode esquecer que a transformação interna deve estar alinhada com a visão externa, tornando essencial uma missão e uma proposta de valor bem definidas desde o início (Faherty, 2019; Vlachou, 2013; Teixeira, 2022). Além disso, essa visão deve ser partilhada, envolvendo todos os membros da equipe, desde órgãos governamentais até o público-alvo. Uma vez estabelecida a missão, é crucial que a equipe do museu seja orientada no processo de mudança para se sentir integrada. Em geral, a mudança é mais eficaz quando é gradual e envolve aprendizado e experiência, e, portanto, os líderes desempenham um papel fundamental nesse processo (Půček, Ochrana & Plaček, 2021).

Outro ponto que deve ser tido em conta quando se está a falar sobre a gestão de um museu, principalmente quando se começa a entrar na parte da gestão financeira, é que o museu é uma Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL), e por definição este tipo de instituições não buscam o lucro mas, tal como as organizações com fins lucrativos, procuram a satisfação plena dos seus clientes/ consumidores, satisfação cujo grau traduz em que medida a sua atividade está a ser bem sucedida (Teixeira, 2022, p.384). Para este tipo de organizações, o sucesso na realização da sua missão e dos objetivos derivados não deve ser medido em termos de lucro financeiro, mas sim com base na qualidade dos serviços prestados. Este pensamento deriva da condição organizacional de uma OSFL que a impede de fazer distribuição de lucros contudo mesmo estando impedidos de distribuição, os museus, devem a par de outras (OSFL) ser mais direcionados para a questão das receitas e dos seus fundos próprios, mais do que as próprias empresas como nos diz Teixeira (2022). Primeiro porque mesmo não podendo existir uma distribuição do lucro pode existir uma aplicação do mesmo na instituição tanto a nível de instalações como na aplicação em coleções e outras necessidades do museu. Em segundo lugar a preocupação com o financiamento do museu deveria ser uma das maiores preocupações ao nível da gestão, pois não é de todo fácil conseguirem-se financiamentos, e o problema das OSFL é que acabam por ter sempre menos fundos do que aqueles que necessitam (Teixeira, 2022) para o cumprimento dos seus objetivos e atividades.

Com o foco nos seus objetivos e na sua missão, fazer a gestão de um museus é também não esquecer a importância de considerar a gestão dos riscos/ ameaças a par das oportunidades. É essencial para o museu saber gerir o risco de forma a saber até transforma-lo em novas oportunidades e para isso é necessário que faça uma classificação dos mesmos (Půček, Ochrana & Plaček, 2021, p.61).

De destacar que a mudança é um processo contínuo, pois a sociedade está em constante evolução, e os museus acompanham essa evolução. No entanto, cada museu e serviço museológico é único e enfrenta desafios específicos. Portanto, assim como mencionado anteriormente em relação à comunicação e marketing, não existe um modelo completamente replicável para todos os museus. O mesmo princípio se aplica à gestão.

Devido às suas singularidades, a equipe de gestão de um museu precisa adaptar seu modelo às necessidades e objetivos da instituição e ajustar o plano conforme necessário (Faherty, 2019; Vlachou, 2013; Teixeira, 2022)

3.2.1. O novo modelo de gestão dos museus nacionais

Globalmente, de acordo com as dificuldades que se têm vindo a sentir ao nível da gestão museológica, Filipe & Camacho (2018) e Carvalho & Matos (2019) sustentam ser crucial o desenvolvimento de uma política museológica alinhada com os desafios que se têm vindo a identificar. Indo de encontro a Vlachou (2022) e (Faherty, 2019) quando também apontam para a necessidade de lideranças proativas, definição de metas claras e estratégias bem orientadas. Além disso, é essencial realizar uma avaliação constante, tanto dos recursos necessários quanto dos recursos disponíveis (humanos, financeiros e tecnológicos pontos desenvolvidos quando se falou sobre os desafios dos museus), a fim de sustentar um desenvolvimento mais coeso e integrado. No entanto, consideram que é um desafio crítico a ser superado, especialmente em Portugal, onde as práticas de planeamento estratégico são limitadas, intermitentes e raramente sujeitas a avaliações rigorosas. Essa lacuna é particularmente notável no contexto digital, onde a falta de diretrizes específicas é mais evidente (Carvalho & Matos, 2019).

Em Portugal, os museus, sobretudo os credenciados pela Rede Portuguesa de Museus (RPM), conforme é explicado por Camacho (2008), respondem ao preceituado legal a que estão sujeitos, que lhes faculta o cumprimento das melhores práticas de gestão museológica. Nomeadamente, a criação de um Regulamento Interno, de um Plano de Conservação Preventiva e de um Plano de Segurança (Camacho, 2008, p. 151). Por sua vez a sua gestão financeira está centralizada no seu organismo de tutela a Direção-Geral do Património Cultural (Rendeiro, 2019). A partir deste ponto é de alguma forma fácil depreender que esta situação dos museus serem tutelados pela DGPC confere uma certa falta de liberdade para que cada museu/ diretor consiga fazer a sua gestão independente porque acabava por lhes retirar poder de atuação, acontecendo em situações tão simples como contratação de *staff*.

A atual Direção-Geral do Património Cultural foi criada em 2012, no âmbito de um "Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado", durante o governo de Pedro Passos Coelho. A criação da DGPC representou a fusão de vários serviços e competências num só organismo, nomeadamente do Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico, do Instituto dos Museus e da Conservação e da Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo, originando críticas sobre a dimensão burocrática de uma estrutura daquela dimensão. A par da aprovação da DGPC, em 2012 também foi aprovada uma reorganização das direções regionais de Cultura (Lusa & Sic Notícias, 2023; Martins & Dinis, 2023).

Contudo, tudo isto se encontra numa fase de plena mudança e não se fala de modelos de gestão sem entrar também no âmbito das políticas públicas das quais se falará com maior incidência mais à frente. Mas neste momento em Portugal ocorrem tempos de mudança ao nível da gestão cultural, mais particularmente da gestão dos museus. A 18 de Agosto de 2023 o Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, promulgou dois diplomas do Governo: o diploma que procede à criação da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E (DL 274/XXIII/2023) e o diploma que procede à criação do Património Cultural, I.P (DL 275/XXIII/2023) (Presidência da República, 2022). Em nota Marcelo Rebelo de Sousa diz esperar “que o esforço traduzido nas presentes soluções legislativas, na orgânica do Ministério da Cultura e na política da Cultura, possa corresponder às expectativas do espírito reformista imprimido ao setor” (Lusa, 2023a).

Dito desta forma não se percebe ao certo de que se trata mas isto é nada mais nada menos do que o fim da DGPC como se conhece. A DGPC estava com bastantes funções centralizadas nela e não estava a conseguir operar em conformidade, sendo um dos grandes objetivos desta reforma é corrigir retrocessos que existiram nas políticas públicas e tornar mais ágil a gestão dos museus, monumentos e palácios.

Foi esta situação em parte que levou o ministro da Cultura, Pedro Adão e Silva, a anunciar e propor a criação de duas novas entidades já promulgadas: a Museus e Monumentos de Portugal, situado em Lisboa, que pretende ser uma entidade pública empresarial responsável pela gestão dos museus, monumentos e palácios nacionais com autonomia plena no domínio da gestão operacional, dentro dos limites contratualizados

e da prossecução do interesse público (ICOM Portugal, 2023). E um instituto público chamado Património Cultural, situado no Porto, que ficará responsável sobre tudo o que esteja relacionado com a gestão e salvaguarda do património cultural classificado ou em vias de classificação, vai gerir o Centro Nacional de Arqueologia Náutica e Subaquática, o Laboratório de Arqueociências, o Forte de Sacavém, as Bibliotecas e os Arquivos de Arqueologia. Também ficará com a gestão do Fundo de Salvaguarda do Património Cultural (PPorto, 2023).

Contudo e indo de encontro ao que se falou no ponto anterior sobre OSFL, Adão e Silva explicou durante a sua apresentação em Évora que a ideia de criar uma empresa pública é para aumentar as receitas, mas não é para distribuir dividendos mas sim para ter recursos para investir nas coleções, na qualificação dos equipamentos, nos recursos humanos (PPorto, 2023).

Afim de atrair mais incentivos privados a nova empresa pública terá um conselho de administração, um conselho consultivo, de que farão parte o Turismo de Portugal e a Fundação de Ciência e Tecnologia, e um conselho de curadores, de que vão participar os mecenas que já investiram mais de cem mil euros no apoio a investimentos e aquisições culturais. (Martins & Dinis, 2023)

Com tudo isto Adão e Silva sucintamente pretende:

- gerar mais valor em torno dos museus e monumentos nacionais;
- maximizar as receitas, para redistribuir pelo próprio património cultural
- mobilizar recursos privados (tendo apontado que existe "um défice" no país em termos de participação de empresas privadas na área da Cultura);
- proatividade e internacionalidade nas programações;
- conferir maior autonomia aos diretores dos museus
-

Toda esta fase de transição entre o antigo e o novo modelo de gestão deverá estar pronto a 1 de Janeiro de 2024 (Martins & Dinis, 2023) e como resposta à alteração que se encontra a ser desenvolvida, o presidente do ICOM Portugal, comité português do Conselho Internacional de Museus, David Felismino, acredita que o modelo desenhado

pelo Ministério da Cultura para substituir a Direção-Geral do Património Cultural poderá trazer grandes benefícios a médio e longo prazo e que poderá trazer aos museus e monumentos nacionais todo um conjunto de ferramentas que não existiam na DGPC, nomeadamente a flexibilização e agilização de processos de despesa, de recrutamento de pessoal, de utilização das receitas próprias e de autonomia de gestão dos seus diretores. Acreditando que as mudanças só serão visíveis a médio longo prazo. (Lusa, 2023b).

Em relação a esta reforma que está a ser providenciada pelo ministro da cultura, a Direção e os Órgãos Sociais do ICOM Portugal fizeram uma publicação a 8 de Julho de 2023, na qual demonstram algum desagrado com o facto de não terem sido consultados com maior brevidade de forma e lamentam o curto quadro temporal proposto para implementação desta reforma (6 meses), afirmando não ser coerente que uma mudança de paradigma tão significativa não tenha sido precedida por uma discussão abrangente, que incluísse um período de consulta e debate mais amplo e que tivesse incluído também a audição de determinados setores, como as estruturas sindicais, as universidades e os centros de investigação especializados nos domínios da museologia e do património cultural.

Considerando que uma abordagem mais aberta poderia ter contribuído para mitigar e resolver algumas das reações que surgiram quando os projetos de legislação foram tornados públicos e após a análise das duas propostas, o ICOM Portugal acrescenta ainda que várias questões carecem de esclarecimento e quem sabe reformulação para que a implementação e desenvolvimento das novas políticas de gestão ocorram de forma adequada (ICOM Portugal, 2023). Esta situação, em parte lamentável, vem de encontro ao pensamento expresso em 2021 por Carvalho, Camacho & da Silva sobre se por “poderá uma política ser bem-sucedida se não se dinamizar também de baixo para cima, com abertura e flexibilidade, envolvendo os museus e os seus profissionais, visando uma responsabilidade partilhada em torno de um horizonte comum?” (Carvalho, Camacho & da Silva, 2021, p.3)

De entre as várias questões levantadas pelo ICOM Portugal aproveita-se aqui para destacar as questões levantadas no âmbito da direção e do financeiro:

“qual o grau de autonomia dos dirigentes? Metas e responsabilidades? E das instituições? Serão constituídas em unidades orgânicas? Qual o grau de autonomia na despesa e contratação por delegação de competências? Quais as unidades funcionais, departamentos ou outros modelos de organização funcional internos e transversais? Quais os procedimentos centralizados? (...) progressiva autonomia administrativa e financeira”. Quais os critérios e momento em que essa autonomia ocorrerá? Foi realizado algum estudo preliminar de viabilidade financeira e, em caso afirmativo, porque tal não foi dado a conhecer?” (ICOM Portugal, 2023)

Com o projeto de estabelecer uma entidade pública empresarial dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, os museus tendem a ter que pensar cada vez mais numa perspetiva empreendedora e a pensar em desenvolver modelos de negócio que, ao mesmo tempo, têm de se adaptar à nova era, levando-os a uma nova relação comercial (Faustino, P., sem data). E em Portugal neste momento tudo aponta para a criação de um novo modelo para a gestão do património cultural nacional, incluindo a flexibilização de questões operacionais e contratuais, bem como a definição de metas de desenvolvimento e captação de receitas. No entanto, é importante destacar que a sustentabilidade dessa mudança estratégica deve estar acompanhada da resolução dos desafios estruturais de longa data dos quais já se falou no capítulo 2, como o baixo investimento público na cultura, a constante escassez de recursos humanos, técnicos e financeiros, adaptação à cultura digital e a necessidade de garantir a passagem de testemunho do conhecimento adquirido entre as gerações das equipas dos museus.

3.3. Políticas Públicas no setor Nacional dos Museus

“We must never assume that politicians understand the role and value of the arts” (French & Runyard, 2011, p.208)

A relação entre política e cultura nem sempre é simples, mas o investimento em políticas culturais é essencial para fortalecer o papel dos museus na sociedade, sua amplitude e relevância. Como beneficiários das políticas culturais nacionais, os museus são influenciados pelas diretrizes, metas, estratégias, prioridades, métodos de gestão, controle, regulamentação e recursos alocados (financeiros e humanos) dessas políticas. No atual cenário pós-pandemia, a influência das políticas públicas na recuperação do setor dos museus e das Indústrias Culturais e Criativas (ICC) tem sido enfatizada como fundamental para revitalizar o setor e corrigir desigualdades identificadas (Carvalho, Camacho & Silva, 2021, p.2). Para além de que as ICC têm sido alvo de políticas e estratégias nos planos de desenvolvimento económico das cidades devido à sua contribuição significativa para a promoção da criatividade e ao seu impacto positivo na competitividade urbana, no dinamismo urbano, na qualidade de vida nas cidades e na atração de talento e investimento (De Barros, 2017; Tay 2005; Landry 2005).

No entanto ao nível nacional, segundo Rendeiro (2019) as políticas patrimoniais implementadas em Portugal muitas vezes carecem de coordenação devido à falta de reconhecimento da heterogeneidade cultural existente. Frequentemente são adotadas medidas bastante amplas que não levam em consideração as diferenças entre as várias partes envolvidas. Para além de existir uma tendência a seguir modelos internacionais sem pensar em adaptar adequadamente as bases necessárias para sua implementação, o que pode comprometer o sucesso das ações.

Recuando à década de 1990, a nível nacional esta década foi marcada pela institucionalização central da área da Museologia, destacada do património cultural e alicerçada num organismo próprio, o Instituto Português de Museus (IPM), criado em 1991 mas que falhou no seu objetivo (Camacho, 2014, p.251). Contudo, a afirmação das políticas culturais, enquanto área governativa, situa-se na segunda metade dos anos 90. Coincidindo com dois momentos significativos:

1. a vinda a público no ano de 1995 do Documento Preparatório para a Lei de Bases do Sistema Museológico Português , da responsabilidade da Associação

Portuguesa de Museologia (APOM) e da Comissão Nacional do ICOM, que propuseram a elaboração de uma nova lei de bases do sistema museológico português. Este documento estabeleceu uma série significativa de diretrizes e tópicos para uma reorganização coordenada da realidade museológica em Portugal, com base no conceito de um "Sistema Museológico Português". (Camacho, 2014)

2. a criação do Observatório das Atividades Culturais (OAC) em 1996, com uma orientação predominantemente situada na sociologia da cultura (Neves, 2021, p.6) O OAC é uma associação sem fins lucrativos, tendo como associados fundadores o Estado, através do então Ministério da Cultura (que foi extinto em 2011 e novamente reposto e com funções alargadas em 2015), Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e o Instituto Nacional de Estatística. Este Observatório ocupa-se da produção e difusão de conhecimentos que possibilitem dar conta, de uma forma sistemática e regular, das transformações no domínio das atividades culturais, com destaque para estudos de públicos, eventos culturais e respetivos impactos, políticas culturais, agentes (artistas, utentes de equipamentos culturais, etc.) e estudos de levantamento de instituições culturais (bibliotecas, museus, etc.) (OAC, sem data).

Com a criação do OAC é de salientar também o estudo "Políticas Culturais em Portugal" decorrido entre 1995 e 1998 no âmbito do *Cultural Policy Review Programme*, um programa do Conselho da Europa iniciado em 1986 e que ainda se encontra ativo. (Neves, 2021). O primeiro, e único, grande diagnóstico de âmbito internacional realizado em Portugal na área da cultura, onde os museus passaram a integrar um dos cinco vetores de orientação da pesquisa realizada no OAC (Neves, 2021, p.7). Ao longo dos estudos realizados pelo OAC assistiu-se também a uma estreita colaboração com a tutela pública através do Instituto Português de Museus (IPM), estabelecido em 1991 e, com a agência de estatísticas oficial, o Instituto Nacional de Estatística (INE). Estas colaborações tinham como objetivo aprimorar a compreensão da realidade museológica em Portugal fornecendo informações essenciais para a formulação de políticas públicas relacionadas (Neves, 2021).

A partir da colaboração entre estes organismos assiste-se à realização do primeiro Inquérito aos Museus de Portugal no ano de 1998, onde num documento único se pode compilar dados relevantes para a vida dos museus (Neves, 2021; Soares 2015) que permitiram aferir todos os museus do país, as coleções, a diversidade de tutelas, a distribuição dos museus pelas diferentes áreas regionais, a fraca representatividade dos museus de região. Assim como, identificar as carências associadas à formação profissional, conservação e equipamentos, instalações, recursos financeiros e de recursos humanos (Soares, 2015, p.13). Este conhecimento mais esmiuçado da realidade museológica veio contribuir de forma significativa para a estruturação e orgânica da Rede Portuguesa de Museus (RPM) que surgiu no ano de 2000, em parte como um eixo das políticas públicas para a cultura em Portugal, ligada à salvaguarda do património.

Como sistema de rede de museus, a RPM começou a ser formada de forma experimental, através da “adesão” voluntária das instituições museológicas, evoluindo posteriormente para a credenciação, em vigor até à atualidade. Na dimensão legislativa, é de salientar a importância da formalização da rede através da Lei-Quadro dos Museus Portugueses (Lei nº47/2004, de 19 de Agosto) e a substituição do conceito de Museu do ICOM pelo vigente na lei. (Camacho, 2014; Soares 2015). Mais pormenores sobre a evolução da RPM e as suas diferentes fases ao longo dos anos podem ser analisados num no artigo “Na senda das redes: caminhos e descaminhos da Museologia no Portugal democrático” de Clara Frayão Camacho que retrata todo o panorama de evoluções e estagnações ao longo dos tempos, para efeitos desta dissertação convém só ainda acrescentar que ao nível das políticas culturais, as redes em particular o RPM, são um meio que visa a descentralização da cultura em pro da democratização da mesma, alargando o acesso à cultura através da aproximação à comunidade das diferentes regiões (Correia, 2020).

Continuar a falar de políticas públicas no setor cultural nacional é também ter conta as crises económicas e sociais que as impactam. Neves (2021) apoiado Garcia et al. (2014a) e Garcia et al. (2018) considera o impacto dessas crises em dois ciclos de impacto direto nas políticas culturais um primeiro ciclo antes de 2008 e outro depois. Mas agora numa

época de pós-pandemia e após se ter referido no ponto 4.2. as mudanças que irão entrar em vigor a 1 de Janeiro de 2024, parece legítimo prever que se está a entrar num terceiro ciclo.

Para tal torna-se necessário fazer uma breve apresentação das crises económicas e sociais abalaram a estrutura portuguesa e consequentemente condicionaram o apoio e evolução da cultura e dos museus em particular.

Aqui serão sintetizadas as quatro maiores crises vividas entre os anos de 2000 a 2023:

- 2002 - 2003 - Entrada do Euro

Foi a primeira recessão da era do euro, quando a definição da política monetária já não estava apenas nas mãos das autoridades nacionais. Após a adesão à moeda única, Portugal ficou sujeito a novas regras orçamentais (com um limite de déficit de 3% do PIB de acordo com o Pacto de Estabilidade e Crescimento da União Europeia) não apresentando estruturas financeiras que fossem compatíveis com os novos objetivos.

Após uma derrota nas eleições autárquicas de dezembro de 2001, o então primeiro-ministro António Guterres demitiu-se, alegando falta de condições políticas para evitar uma crise financeira. Seguindo-se de forma inevitável um período de instabilidade política, aumento de impostos, diminuição no consumo e investimento, e a recessão passou a ser vista como inevitável. A recessão marcou uma quebra na tendência de crescimento económico e a recuperação foi lenta só em meados de 2005 era possível sentir alguma leveza que foi rapidamente abalada. (Tavares, sem data)

- 2008 - 2009 - Dos EUA para o resto do mundo

Esta crise teve origem na recessão económica nos Estados Unidos que rapidamente teve repercussões na economia mundial, resultando em uma queda de quase 20% nas exportações globais entre 2007 e 2009.

Portugal, que já se encontrava a lidar com a estagnação porque mal tinha saído da crise anterior, foi afetado rapidamente ao nível das exportações e acesso ao

crédito bancário. O sistema financeiro nacional foi severamente abalado, culminando na nacionalização do Banco Português de Negócios em novembro de 2008.

A resposta europeia à crise internacional foi coordenada, envolvendo principalmente políticas orçamentárias e monetárias. Governos com espaço fiscal foram aconselhados a aumentar os gastos públicos, especialmente em investimento. O Banco Central Europeu reduziu rapidamente as taxas de juros para estimular a economia. No entanto, as condições iniciais variavam consideravelmente entre os países europeus. A dívida pública portuguesa já havia ultrapassado os 72% do PIB em 2007, e as finanças públicas enfrentavam uma histórica rigidez nos gastos. (Varejão, sem data)

- 2010 - 2013 - Troika e a mais longa e severa crise

O mundo ainda se encontrava a tentar estabilizar da crise que proveio dos EUA e os investidores estavam cautelosos. A dívida pública estava em níveis elevados devido aos programas de estímulo lançados em resposta à crise anterior e aos resgates do setor financeiro. Isso gerou desconfiança em relação aos títulos da dívida pública e cresceu o temor de que vários países não conseguissem cumprir seus compromissos. As taxas de juros cobradas pelos empréstimos aos países começaram a subir devido ao aumento do risco percebido.

Na zona euro pós a Grécia e a Irlanda, Portugal entrou também na mira dos mercados. Além de altos níveis de dívida pública e privada, Portugal, também vinha de uma década de baixo crescimento económico, o que levantava dúvidas sobre sua capacidade de gerar riqueza suficiente para cumprir esses compromissos. Dada a baixa taxa de poupança, os bancos portugueses há muito tempo dependiam de financiamento estrangeiro resultando em numa alta dependência externa.

Surgiram os pacotes de financiamento da Comissão Europeia, do Banco Central Europeu e do Fundo Monetário Internacional, a famosa Troika, que foram acompanhados de medidas que pretendiam corrigir os desequilíbrios

económicos e financeiros das economias, de forma a restabelecer a capacidade destas para se financiarem no mercado. (Aguiar-Conraria, sem data)

- 2019 - 2020 - Covid-19 o mundo parou

Uma crise mundial que parte de fatores externos à economia algo por si só invulgar. Quando no fim de 2019 a Organização Mundial de Saúde foi notificada da existência do vírus a incerteza global instalou-se e provocou uma completa contração do comércio internacional no primeiro trimestre de 2020 onde todas as atividades económicas foram impactadas direta ou indiretamente.

O isolamento obrigatório causou a maior queda do PIB real per capita de que há registo e que se fez sentir com especial amplitude no segundo trimestre de 2020.

(Tavares, sem data b)

Todas estas crises tiveram fortes impactos na economia e na política portuguesa e por consequência afetaram o setor cultural. Faltando agora fazer um paralelismo entre as crises que se sucederam e as condicionantes culturais que daí resultaram onde para isso será utilizada a divisão em três ciclos estruturada por Neves (2021).

O primeiro período definido pelo autor vai até 2008 e apanha a crise gerada pela mudança da moeda, onde Portugal estava em fase de adaptação à nova realidade económica e durante esses anos ao nível cultural Neves (2021) define como uma fase de crescimento, referindo que foi uma fase onde se assistiu à institucionalização da política cultural, dos instrumentos organizativos e de crescimento do financiamento público (com forte componente de fundos comunitários), do número de organizações e de equipamentos culturais. Fazendo parecer que no meio da instabilidade causada pela criação da moeda única, o setor museológico aproveitou para criar alguma estratégia e regra no seu setor com a criação da RPM, recolha de dados para qualificação do setor e criação de bases para integração de legislação que baliza-se de alguma forma o setor.

Já o segundo ciclo que Neves (2021) diz começar no ano de 2008 quando exatamente quando se dá a crise internacional dos EUA que se alastrou a todo o mundo, criando um período cultural marcado obviamente pela estagnação e até algum retrocesso no

caminho percorrido até à data. Situação que piorou consideravelmente, quando pouco tempo depois, Portugal, se torna a deparar com uma nova crise que deixou o país nas mãos da troika completamente dependente de financiamento europeu. E se o próprio país em si se encontrava dependente de financiamento quer dizer que os museus estavam a passar por uma fase ainda mais complicada ao nível do financiamento governamental.

Contudo e contrariando a perspetiva negativista destes tempos quando Portugal já se encontrava sobre o apoio da troika, segundo os dados do Instituto dos Museus e da Conservação (IMC), no ano de 2011, os museus portugueses apresentaram um aumento de 5,1% no total de visitantes. Desse total de visitantes embora tivesse havido um crescimento substancial do número de visitas a aproveitarem as entradas gratuitas aos domingos, houve também um aumento de 5,4% nas entradas pagas o equivalente a mais 49.808 visitantes a comprarem entradas (Pporto, 2012), o que pressupõe um aumento da receita de bilheteira. Porém isto é só um raio de luz no meio dos tempos árduos que se faziam sentir no panorama cultural e que levaram o ICOM Portugal a emitir as suas preocupações da altura ao longo de um documento intitulado: “Os desafios da política de museus em tempos de crise”. No qual questionavam por exemplo se iria ser dado seguimento ao aprofundamento da RPM que entretanto tinha estagnado e já questionavam como seria o funcionamento da RPM com a Direção Geral do Património Cultural (DGPC) que se encontrava já a ser estruturada. Para além de criticar falta de audácia e de visão estratégica dos responsáveis pelas políticas governamentais para os museus alegando que o quadro autoritário que se instalou na época conduziu de forma inevitável à degradação da relação com os profissionais, as instituições e o conjunto das comunidades do sector. (ICOM Portugal, 2009)

Após este segundo ciclo, Neves (2021), sustenta a emergência de um terceiro e novo ciclo de crescimento, a partir de 2019 com lançamento do Grupo de Projeto Museus no Futuro (GPMF) em maio de 2019. O GPMF têm por missão identificar, conceber e propor medidas que contribuam para a sustentabilidade, acessibilidade, inovação e relevância dos museus sob dependência da DGPC e das Direções Regionais de Cultura.

Este ciclo não se fecha a nível nacional, alinhando-se com recomendações internacionais, como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da UNESCO e o novo período de financiamento europeu do Horizonte 2030. Além disso, a crise trazida pela pandemia do COVID-19 a março de 2020 não o deteve o financiamento, pelo contrário, impulsionou-o consideravelmente, graças às perspetivas de financiamento adicionais proporcionadas com a aprovação do NextGenerationEU/Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) para o período 2021-2026.

Além das razões apresentadas pelo autor, tendo em conta o ponto 4.1. da dissertação, a emergência das tecnologias digitais no setor museológico acabou por ser fortemente impulsionada trazendo também outras abordagens e novos desafios que podem carecer de novas políticas culturais.

E se Neves (2021) sugeria em 2021 a emergência de um terceiro ciclo de políticas culturais, mediante as mais recentes políticas culturais apresentadas pelo Ministro da Cultura Adão e Silva e já promulgadas com vista a estarem efetivas a 1 de Janeiro de 2024. Diria que o setor museológico se encontra a caminho de um quarto ciclo, um ciclo com um foco mais empresarial através da criação da Museus e Monumentos de Portugal, uma entidade pública empresarial dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial mostrando integração de uma perspetiva de pensamento empreendedor para no setor museológico.

Com esta análise das crises económicas versos ciclos de políticas culturais pode-se perceber que a política é um campo crítico e com impactos diretos na cultura, fazendo com que os museus frequentemente tenham de enfrentar desafios devido às mudanças nos ciclos políticos, trazendo oscilações e mudanças nas prioridades e de investimentos para o setor cultural, tornando necessária uma abordagem estratégica a longo prazo (Carvalho, Camacho & da Silva, 2021) porque como nos explica Bates (2012) a política pode instalar incentivos positivos ou negativos que vão fazer com que certos comportamentos possam ser distorcidos. Se os incentivos forem baseado em uma apurada compreensão dos mercados e comportamentos, eles podem corrigir as distorções do mercado existente e/ou guiar comportamentos na direção do objetivo desejado e este pensamento aplica-se às políticas culturais também.

No fim o que se espera dos museus contemporâneos é que eles desempenhem uma série de funções que contribuam para a concretização de objetivos políticos. Eles são vistos como contribuintes essenciais para a realização de objetivos em áreas como educação, ciência, saúde, bem-estar, combate à exclusão social, coesão territorial, desenvolvimento turístico, desenvolvimento sustentável, igualdade, diversidade, criatividade, inovação e empreendedorismo, entre outras. Tudo isto tende a reforçar a necessidade de abordagens mais integradas intersectoriais e de políticas de convergência e de cooperação que atravessam as várias áreas governamentais numa visão menos compartimentalizada da cultura e das políticas públicas e de distribuição de responsabilidades (Carvalho, Camacho & da Silva, 2021, p.2).

3.4. Museus, como se governam financeiramente

Agora que já se falou sobre gestão de uma forma geral e já se falou sobre a emergência de um novo modelo de negócio, no setor museológico surge uma pergunta fundamental: Como pode de facto existir negócio se a maioria dos museus não opera com um modelo de negócios orientado para o lucro? Os museus geralmente não conseguem sustentar-se apenas com os seus fundos próprios. Por isso o apoio externo é um componente fundamental, seja na forma de financiamento governamental, concursos, doações privadas ou contribuições voluntárias (Carvalho & Matos, 2019; Půček, Ochrana & Plaček, 2021; Weide, 2016).

Portanto, o financiamento externo desempenha um papel vital no modelo de negócios dos museus. Isso deveria transformar o governo, os doadores privados e até os voluntários, nos maiores interessados na operação dos museus. Paradoxalmente, é o governo que, cada vez mais, espera que os museus adotem abordagens semelhantes às das empresas, para que possam gerar mais receita por meio do mercado. Em essência, os museus estão a responder às demandas do seu maior cliente, o governo, ao buscar maior autossuficiência e sustentabilidade financeira no cenário económico atual (Weide, 2016). Além do mais no que respeita a serviços complementares, a Lei Quadro

dos Museus concebe o museu como um centro de geração de receitas quando aborda expressamente a atividade comercial e o dever de angariar fundos provenientes do mecenato cultural, bem como através da contratualização da utilização de espaços ou da prestação de serviços desde que relacionados com a missão do museu como nos explica (Claro, 2017)

Entretanto no cenário económico atual, os museus têm vindo a assistir a reduções severas nas despesas públicas, paralelamente às crescentes exigências colocadas ao sector. Isto tem sido sentido não só em Portugal mas mesmo no Reino Unido e nos EUA, os museus financiados publicamente têm enfrentado cortes substanciais e contínuos nas receitas do sector público, levando a colocar o foco na procura de meios alternativos de fontes de rendimento (Black, 2021; Eccles, 2016). O que não tem que ser obrigatoriamente uma mudança do serviço público para o capitalismo e para a privatização mas de momento um museu que não for financeiramente sustentável também não consegue ser relevante para a sua comunidade.

Atualmente os museus além de poderem diversificar as suas fontes de receita de forma criativa para poderem aumentar os seus fundos próprios e não ficarem de certa forma tão condenados ao financiamento governamental (como já foi possível abordar no capítulo 3 quando se falava sobre o uso inteligente do Merchandising e outros serviços extra), também podem construir o seu financiamento com base em:

- **Fundos Governamentais:**

Os museus podem receber subsídios e financiamento direto dos governos através, do estado, das autarquias ou das entidades mais regionais como é o caso das juntas de freguesia. Esses fundos podem ser usados para operações gerais, projetos específicos e manutenção. Uma vez que os museus não conseguem na sua grande maioria ser auto sustentáveis financeiramente, como refere a *Museums Association* o investimento público torna-se um elemento vital para um modelo de financiamento misto para museus. Mas como nos alerta Půček, Ochrana & Plaček (2021) embora a maioria dos museus em todo o mundo dependa de financiamento do estado muitas vezes esse valor não excedem 20%

dos custos operacionais totais (Půček, Ochrana & Plaček, 2021, p.141) no caso do financiamento cultural dos EUA chega a representar só 10% do financiamento total. Neste campo de fundos governamentais consideram-se nesta dissertação os concursos de financiamento às artes quer a nível nacional, Europeu e internacional tais como:

- a) **Financiamento Público Nacional** (Ministério da Cultura, Instituto Camões, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Instituto Português do Desporto e da Juventude; Alto Comissariado para as Migrações, Turismo de Portugal, Agência para a Competitividade e a Inovação (IAPMEI), Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica, Administração Local, etc;) (Pedro, 2016)
- b) **Financiamento Público da União Europeia** (Europa Criativa, ERASMUS+, Portugal2020, Programas de Cooperação Territorial, etc;) (Pedro, 2016)
- c) **Financiamento Público Internacional** (UNESCO, representações culturais e diplomáticas, etc;) (Pedro, 2016)

- **Fundos Próprios:**

Aqui entra todo um *roll* de atividades que podem ser incluídas numa estratégia de marketing e gestão na ótica do aumento de receitas do museus desde: bilheteira, merchandising, restaurante/ café, visitas guiadas, audioguias, aluguer de espaços, criação de eventos únicos (Faustino, 2023) entre outros como por exemplo uso da internet um fator hoje necessário na vida financeira do museu, uma vez que oferece formas de aumentar as finanças do museu. Através da Internet podem-se alcançar mercados globais, permitindo aos consumidores adquirirem produtos e serviços de museus onde quer que estejam (Richani et al, 2016, p.2).

- **Mecenato:**

Em Portugal, são considerados dois tipos de mecenato cultural: o mecenato privado e o mecenato de empresa. O mecenato privado é uma ação de caráter pessoal e privado, fundamentada na filantropia, generosidade e solidariedade social. Por outro lado, o mecenato de empresarial, embora também tenha raízes filantrópicas, está relacionado à responsabilidade social empresarial, com o objetivo de melhorar a imagem corporativa da empresa ao associar-se a causas culturais (Guerin de Sousa, 2017), facilmente se vê isso a acontecer através de instituições como o Banco Santander e Fundação Calouste Gulbenkian por exemplo. O mecenato filantrópico teve os seus inícios após a Revolução Industrial principalmente nos EUA com as famílias Whitney, Rockefeller e Ford, ávidas de reconhecimento social por parte da comunidade, terão adotado comportamentos de apoio às artes, mas já com características de retorno, que se traduzia em benefícios fiscais para as suas empresas. E a prática foi-se generalizando um pouco por toda o mundo. No que respeita ao mecenato empresarial, em Portugal, nasce formalmente, na década de 80, com a publicação da primeira Lei do Mecenato em 1986.(Salvador, 2014)

- **Patrocínio:**

O termo "patrocínio" não deve aqui ser confundido com mecenato. O contrário dos mecenas os patrocinadores são motivados essencialmente por interesses comerciais inseridos num contexto de estratégias de marketing, visando aumentar a notoriedade de sua marca e obter um retorno sobre o investimento, que pode ser mensurado de forma tangível ou intangível. Muitas vezes, o patrocínio faz parte de uma estratégia para construir a marca e pode estar associado à busca de lucros de curto prazo associando-se somente a eventos esporádicos (Salvador, 2014, p.41). Aliás French & Runyard (2011) alertam para os constrangimentos que se podem ter ao lidar com patrocinadores, ao lembrarem que um patrocinador pode retirar-se a qualquer momento alegando

razões comerciais ou porque as suas finanças estão ameaçadas e deixando o museu sem cobertura financeira.

- **Endowment (fundos de doações):**

Com bastante expressividade nos EUA já há bastantes anos, é basicamente um fundo de investimento mantido por uma organização sem fins lucrativos, como o caso de um museu, uma universidade, fundação ou outra instituição semelhante. O objetivo principal de um *endowment* é fornecer suporte financeiro sustentável a longo prazo ao museus, permitindo que ele cumpra sua missão ao longo do tempo e permitindo novos investimentos em arte (Chaillou & Matloff, 2013)

- **Amigos dos Museus :**

Associações de Amigos de Museus são instituições não governamentais e sem fins lucrativos, compostas por pessoas que queiram apoiar e colaborar com as atividades dos museus contribuindo para o seu desenvolvimento e para a preservação do património museológico (FAMP, sem data). Estas associações estão regidas por um código de ética e cada museus pode criar a sua própria rede de “Amigos do Museu” (French & Runyard, 2011)

- **Crowdfunding:**

O crowdfunding cultural é uma forma de financiamento coletivo em que várias pessoas contribuem com pequenas quantias de dinheiro para apoiar projetos culturais. Esses projetos podem abranger uma ampla gama de atividades culturais, como a produção de filmes, música, arte, teatro, literatura, exposições, festivais, entre outros (Guerin de Sousa, 2017). O crowdfunding cultural democratiza o acesso ao financiamento para projetos culturais, permitindo que artistas e criadores independentes obtenham apoio direto da comunidade interessada em cultura e arte. No entanto, é importante observar que o sucesso

em uma campanha de crowdfunding geralmente requer um planejamento cuidadoso, esforços de marketing e envolvimento ativo com a audiência.

Em Portugal, a maior plataforma de financiamento colaborativo em linha criada em 2011, PPL, regista mais de 1,2 milhões de euros angariados, com quase um milhar de projetos publicados, grande parte dos quais no âmbito da cultura, e uma taxa de sucesso de 45% (Roque, 2015). Um dos casos de maior sucesso, em Portugal, foi a campanha de crowdfunding levada a cabo pelo Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) que se intitulava “Vamos pôr o Sequeira no lugar certo” campanha criada pela Fuel para mobilizar os portugueses a contribuírem com seis cêntimos com o objetivo do MNAA conseguir fazer a aquisição da obra *A adoração dos Magos*, de Domingos Sequeira. Na prática no início não se via o quadro e à medida que as pessoas iam fazendo as contribuições, pixels da imagem iam sendo revelados até que quando se perfazia o valor a obra ficava completamente visível (Roque, 2015; Público 2016; Teixeira 2020) O sucesso foi tal que esta campanha ganhou o Grande Prémio 2016 dos Prémios Eficácia, os mais prestigiados da área da publicidade e marketing em Portugal. (Público, 2016)

Sabendo que os museus dependem principalmente do financiamento público, mecenato, patrocínio e atividades comerciais para sua receita à medida que enfrentam pressões crescentes sobre o financiamento público cresce a necessidade de diversificação de fontes de receita. Sendo essencial construir atividades de geração de renda que estejam alinhadas com a missão e os valores da instituição. Elas devem fortalecer a função principal do museu e serem apropriadas ao seu papel público ao mesmo tempo que se revelam lucrativas e eficientes. Enquanto isso de acordo com o desenvolvido ao longo do ponto 3, o marketing e as relações públicas podem e devem representar um papel preparatório para o museu partir para a captação de recursos de forma a promover parcerias e colaborações para superar os desafios financeiros.(French & Runyard, 2011) Ou seja:

- A criação de rendimentos deve fortalecer e não prejudicar a função central do museu ou da obra artística/ histórica;
- A forma como se resolve gerar rendimentos ou atrair patrocínios deve ser adequada ao papel e função da instituição sem esquecer o seu papel social;
- A renda auferida deve contribuir para o desenvolvimento da coleção, museu ou atração e fornecer melhores serviços ao público.
- No conjunto todo o processo deve ser eficiente e com custo/ benefício equilibrados.

Ao falar-se de financiamento, não esquecer, que também se está indiretamente a falar de relações entre partes. Os museus percebem agora que a angariação de fundos e patrocínios são atividades contínuas que envolvem a construção de relacionamentos e abordagens diretas, relações essas que se devem criar e sustentar no caso de se querer manter certos financiamentos. Para tal os museus devem ter em mente que as melhores relações são as que oferecem benefícios mútuos e para tal o museu deve estudar as suas parcerias ou futuras parcerias de forma a que também lhes consiga oferecer externalidades positivas que as façam continuar a investir na instituição (Haynes 2011; French & Runyard, 2011; Faustino, 2013;) Manter e construir relacionamentos com patronos, doadores e patrocinadores é um processo contínuo que pode ser de responsabilidade de uma equipa de gestão e arrecadação de fundos (por exemplo o Museu de Serralves tem um departamento que só lida diariamente com a busca e candidatura a financiamentos e relações com sponsors), do diretor do museus, da equipa de relações públicas se existir, ou o ideal seria trabalharem em conjunto assumindo posições em diferentes situações das relações entre museu e financiadores/ mecenas/ patrocinadores/ amigos dos museus.

3.4.1. Evolução do financiamento público ao longo dos tempos

Em relação ao financiamento público no contexto do panorama museológico português, com foco nos museus da RPM, é relevante considerar a evolução do financiamento público ao longo dos anos, especialmente em relação às crises políticas e mudanças nas

políticas culturais mencionadas na secção 4.3, com base nas orientações de Neves (2021).

Garcia et al. (2016), igualmente citado por Carvalho & Matos (2019), divide o financiamento cultural em três ciclos, também Neves (2021) se apoia nessa divisão de ciclos para analisar as políticas públicas. Ambos concordam que houve um ciclo anterior à crise internacional dos EUA e um posterior. O terceiro ciclo mencionado por Garcia é que está relacionado com o início da intervenção governamental nos domínios culturais na década de 70 e o aumento do financiamento estatal. Já Neves (2021), considerando o contexto pós-pandémico, falando na emergência de um novo ciclo de políticas públicas que provavelmente terá impacto financeiro significativo.

Assim sendo e mediante fusão dos dois autores Garcia et al (2016) e Neves (2021) podem-se considerar aqui quatro ciclos financeiros sendo que de forma sucinta:

- **1º ciclo financeiro (1970 até 2000) - Primeiros apoios culturais**
 - Surgimento do governo democrático
 - Primeiras intervenções culturais por parte do governo
 - Consequente disponibilização de financiamento estatal
 - Fase inicial dos benefícios culturais devido à injeção de fundos provenientes da Comunidade Europeia a partir de 1986.
- **2º ciclo financeiro (2000 até 2008) – Estruturação da cultura**
 - Despesas mantiveram-se dentro de um quadro estável durante uns anos sofrendo alguma alteração aquando da entrada do Euro em 2003 mas sem causar logo retração.
 - Acentuação dos benefícios trazidos pelos fundos europeus surgindo um programa direccionado especificamente para a cultura: o Programa Operacional para Cultura, no âmbito do Terceiro Quadro Comunitário de Apoio (POC/QCA-III).
 - Investimentos significativos em infraestruturas culturais, criação de organismos e leis.

- **3º ciclo financeiro (2008-2020) - Estagnação e Retrocesso**
 - Período caracterizado pelo aumento da dívida soberana de Portugal - Instabilidade Política
 - Contração no financiamento da cultura - Diminuição do número de programas de intervenção governamental de apoio às artes e cultura
 - Consequente estagnação dos órgãos departamentais anteriormente construídos ou remodelados

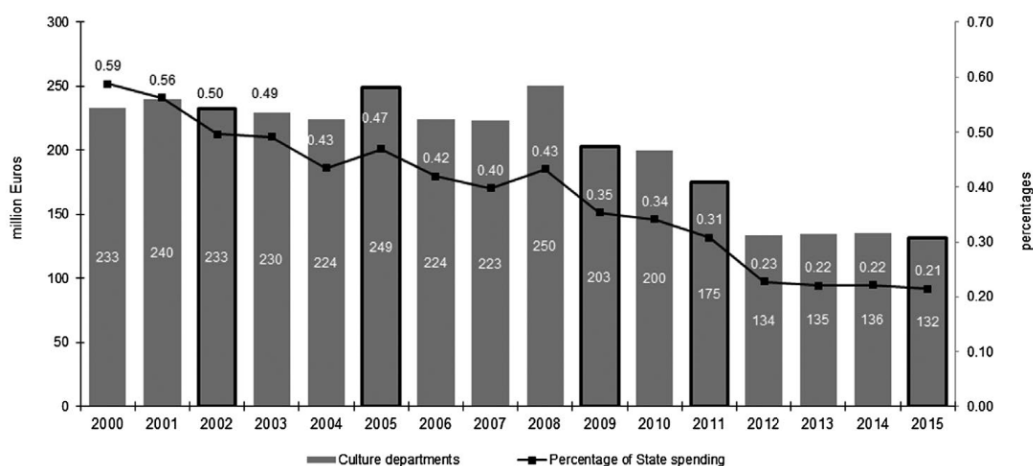
- **4º ciclo financeiro (2020 até então) - Necessidade de novas estratégias**
 - Apoios do estado (nacional e europeu) à cultura devido ao Covid-19 - Adaptação dos museus e da cultura a uma modelo mais digital
 - Emergência de novas políticas culturais que podem vir a dar origem a um 4º ciclo.
 - Dá-se início à construção política de uma visão empresarial dos museus assente na criação de uma Entidade Pública Empresarial.

Esta é a síntese dos quatro momentos onde se notaram alterações financeiras mais significativas em torno da cultura.

Se por um lado se assistiu a um período de crescimento global no investimento na cultura, incluindo o setor museológico, por parte do Estado e da administração local entre a década de 1990 e 2008 de 2008 (Carvalho & Matos, 2019), daqui em diante assiste-se à inversão desse ciclo com quedas nas alocações orçamentais, refletidas em medidas como a redução de subsídios para instituições nacionais e organizações independentes, cortes em investimentos em infraestrutura e a suspensão ou redução significativa do apoio a projetos criativos (Garcia et al, 2016). Uma tendência fortemente acentuada pelos efeitos da crise financeira internacional de 2008, que afetou diversos países, incluindo Portugal, que se agravou muito mais após o resgate internacional da dívida soberana portuguesa em 2011(Garcia et al, 2016; Neves 2021), acentuando desta forma assimetrias já existentes ao nível da retração dos recursos financeiros e constrangimentos ao nível dos recursos humanos.

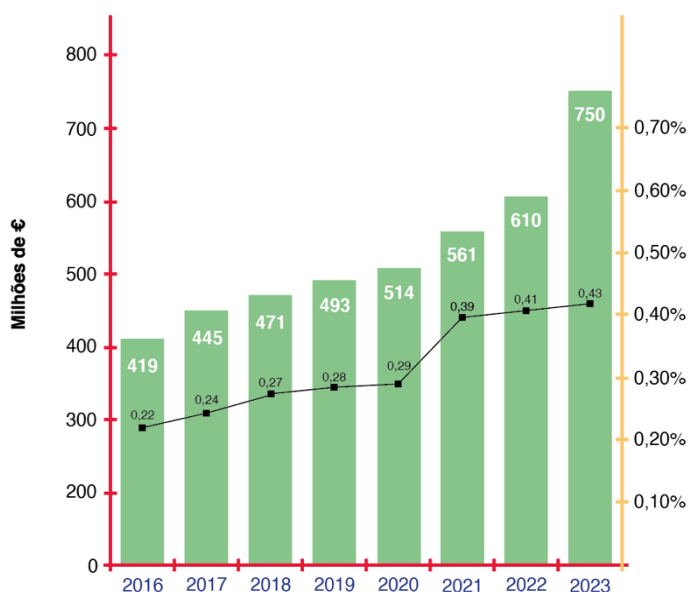
Tendo agora em conta a Figura 1 que diz respeito a um gráfico utilizado por Garcia et al. (2016, p.7) que analisa a evolução do financiamento cultural entre 2000 e 2015. Com o intuito de prolongar essa análise para compilar todos os dados até a atualidade, foi construído o Gráfico 1 tendo em conta os dados fornecidos através da análise feita aos orçamentos de estado e das notas explicativas do Ministério da Cultura entre 2016 - 2023, assim como, os indicativos fornecidos pela Direção Geral do Orçamento (DGO) e a revisão de algumas notícias sobre o financiamento cultural existentes em jornais como o Público, Expresso e Observador.

Figura 1- Despesas na Cultura vs Percentagem que representa no OE (2000-2015)



Carvalho & Matos, 2019).

Gráfico 1- Despesas na Cultura vs Percentagem que representa no OE (2016-2023)



Fonte: Elaboração Própria com base em documentação da DGO e OE

Através da análise efetuada e após alguns cálculos é então apresentado que deve ser visto em conjunto com a Imagem 1, para que se possa perceber como tem sido a evolução do financiamento cultural ao longo dos tempos e relaciona-la com os ciclos financeiros definidos anteriormente.

Olhando simultaneamente para a Figura 1 e Gráfico 1, consegue-se perceber que, entre 2000 e 2008, embora o valor conferido fosse muito inferior aquele que é atribuído atualmente, representava contudo uma percentagem superior do orçamento anual. Especialmente se olharmos para os anos de 2016 em diante, o reforço orçamental começa a ser bem superior em relação aos anos transatos mas a verdade é que a percentagem da verba da Cultura no total da despesa total consolidada da Administração Pública tem vindo a diminuir (Polígrafo, 2020). Enquanto no ano de 2000 a Cultura representava 0,59% do OE, em 2023 representa somente 0,43% ocupando o 3º setor menos abrangido pelo orçamento governamental segundo a DGO, um valor baixo tendo em conta que se almejava vir a alcançar o 1% de representação orçamental

(Salema, 2022). Porém os indicadores providenciados no site da DGO também mostram que ao longo dos anos, a Cultura, tem sido sempre, um dos setores menos beneficiados no OE ocupando já por mais que uma vez a 3a e 4a posições de menor incidência de financiamento.

Atentando agora nas datas coincidentes com os ciclos financeiros delineados, consegue-se averiguar que o financiamento cultural tremeu ligeiramente quando entrou o Euro na União Europeia, baixando ligeiramente da representação de 0,5% que estava a conseguir manter, valor ao qual ainda não se conseguiu chegar novamente e que já vinha a decair desde 2000 com algumas oscilações mas com a crise financeira dos EUA em 2008 começou um declínio que se tornou fatal com a entrada da troika apresentando uma representação cultural no OE sempre a baixo dos 0,3% entre 2012 até 2020 inclusive.

No que respeita os valores de financiamento propriamente ditos, esses foram sofrendo algumas oscilações e tal como a sua representatividade no OE, a partir de 2008, o financiamento atribuído começou diminuir com a crise internacional, agravando consideravelmente após 2010 sem qualquer tipo de recuperação até 2015 inclusive. Após 2015 os valores destinados à Cultura passam a ser bem superiores em comparação aos outrora praticados, porém isso não se traduz de forma linear ao nível da representatividade no OE que continuou a manter valores a baixo de 0,3% e ainda não ter conseguido alcançar valores a cima de 0,5% como nos inícios de 2000.

Outra questão que convém referir, é que o valor de financiamento cultural tido em conta nas análises aqui feitas e representadas na Figura 1 e no Gráfico 1, integram o valor total do setor ou seja contém o valor destinado à comunicação social, mais em específico à RTP, mais o valor designado à cultura em geral. Valor esse que, segundo notícia avançada pelo Público, no ano de 2016, chegou a representar 63,5% do Orçamento de Estado destinado à Cultura somando 244 dos 418,8 milhões de euros atribuídos ao setor cultural (Andrade, 2016). Ou seja, se a parcela referente à comunicação social fosse retirada das contas, a percentagem de incidência no setor seria ainda mais baixa rondando entre os 0,2% e os 0,3% fazendo uma estimativa dos dados aferidos nos últimos três anos.

Figura 2- Despesa Total Consolidada, por âmbito de atividade.

	2021	2022	2023	milhões €	
				Variação 23/22	
Cultura	316	361	500	138 M€	38%
Comunicação Social	255	258	260	2 M€	1%
	571	619	760	141	23%

Fonte: Nota Explicativa do Ministério da Cultura em relação ao OE2023

Isto porque, nos últimos três anos, conforme pode ser averiguado na Figura 2, proveniente da nota explicativa do Ministério da Cultura sobre o OE2023. O financiamento da RTP ainda abrange uma parte significativa do financiamento do setor cultural, a sua percentagem já não se encontra superior a 50% como em outros anos, mesmo assim ainda comporta uma média calculada de 40,2% do orçamento concedido. O restante é dividido pelas diferentes partes que integram o setor cultural como a DGPC, Plano Nacional das Artes, DGartex, as diferentes DRC, TNSJ, COA Parque entre vários outros, que diz respeito às entidades que compõe o setor cultural por quem é distribuído o financiamento público.

A título informativo quando se analisa a documentação do orçamento de estado, a Cultura (e por consequência os museus), está integrada no setor “Desporto, Recreação, Cultura e Religião”. Esta divisão abrange despesas relacionadas ao desporto, lazer, entretenimento, cultura e religião realizadas pelas Administrações Públicas. As despesas envolvem atividades como promoção e financiamento da prática esportiva, instalações de lazer (como campings, piscinas e parques infantis), acesso a bibliotecas, museus e eventos ao vivo, produção de conteúdo televisivo e radiofónico, publicação de livros, jornais e revistas, serviços religiosos e outros serviços de interesse público. Além disso, engloba despesas relacionadas à formulação e administração de políticas governamentais, elaboração e aplicação de regulamentos para serviços recreativos e culturais, bem como atividades de pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental relacionadas a questões culturais, de lazer, entretenimento e religião (INE, 2023).

Após esta breve viagem sobre os valores do financiamento governamental estipulados para a cultural ao longo das últimas duas décadas, em jeito de finalização e com uma visão do presente para um futuro próximo, destacam-se as várias iniciativas significativas para promover o setor artístico e cultural consideradas pelo OE (2023), sendo elas:

- **Reforço do Apoio Sustentado às Artes** que se traduz num aumento substancial de 114% no financiamento às entidades culturais, resultando em um total de 148 milhões de euros no ciclo atual. Esse reforço visa apoiar um maior número de organizações culturais e ampliar o suporte a cada uma delas.
- **Investimento em Museus e Patrimônio Cultural** Inclui o início da instalação do Museu Nacional da Música no Palácio Nacional de Mafra, a empreitada no Teatro Nacional D. Maria II e projetos de requalificação de Museus e Monumentos Nacionais. Além disso, abrange a digitalização de filmes da Cinemateca Portuguesa, equipamento de Cineteatros e programas de digitalização de patrimônio arquivístico e da Biblioteca Nacional como parte da transição digital.
- **Estratégia Nacional para a Arte Contemporânea** Criação de uma linha de apoio no valor de 2 milhões de euros para desenvolvimento de coproduções, exposições itinerantes, projetos de mediação cultural e capacitação de recursos humanos para entidades na Rede Portuguesa de Arte Contemporânea. Bem como o fortalecimento do programa de aquisição de arte contemporânea da Coleção de Arte Contemporânea do Estado (CACE), com um orçamento de 1 milhão de euros para aquisições e circulação.
- **Revisão dos Incentivos à Comunicação Social** Alterações no regime legal dos incentivos estatais e um aumento de 12,5% na dotação atribuída aos órgãos de comunicação social regional e local, visando apoiar e fortalecer essas instituições.

Através destas medidas o Estado Português sela um compromisso de promover a cultura, a arte contemporânea, o património cultural e a comunicação social em Portugal ao longo do novo ano.

3.5. Cooperação dos Museus através de Clusters e Stakeholders

Chega-se agora aquele que é último ponto deste capítulo, antes de se seguir para uma abordagem mais prática. Neste ponto o foco vai residir nas ligações que os museus podem criar de forma a criarem relações saudáveis que contribuem para a sua sustentabilidade presente e futura além de poderem ser ligações que fomentam a criatividade e inovação da instituição cultural que é o museu. Pois como já se colocou em perspetiva nos pontos anteriores, os museus estão a viver a emergência de um novo formato de negócio aliado ao digital, necessitando por consequência de ajustar o seu modelo de gestão, marketing e comunicação. Contudo a par dessas estratégias os museus estão reféns da sua condição de “organizações sem fins lucrativos” que os obriga a pensar o seu financiamento de forma mais criativa nos dias que correm, sem contar que também são impactos pelas condicionantes políticas tendo que lidar com as crises que existirem ou não na altura.

Todas estas interligações e dependências entre departamentos e entre as questões sociais económicas e políticas, aliadas à integração dos museus no setor das indústrias culturais e criativas e a uma consequente pressão para entrarem mais no mercado (Garcia, 2003), acaba a fomentar a uma ideia de maior cooperação dos museus e instituições através de clusters criativos, alianças estratégicas (Chaves, 2019) e stakeholders dando lugar a uma nova combinação de parcerias públicas e privadas (Hartley, 2005; Carvalho, 2012). Histórias de sucesso económico, como as de Silicon Valley e as indústrias criativas em Londres, são sempre acompanhadas pelo envolvimento substancial de universidades e agências governamentais, que assumem parte do fardo da investigação e desenvolvimento (I&D) pré-competitiva e proporcionam um ambiente onde os clusters criativos podem florescer (Hartley, 2005, p.3) dos quais os museus também podem fazer parte.

Mas clarifique-se primeiramente o conceito *cluster*, aliança estratégica e *stakeholder*:

- ***cluster***

Este conceito surgiu na década de 90 através de Michael Porter, que define cluster como “uma concentração geográfica de empresas e instituições, interligadas entre si e que operam numa determinada área geográfica” (Porter, 1990, p.78)

A identificação destes clusters pode ser categorizada com base na sua posição geográfica (local, regional, nacional), com base no seu setor de atividade (Agrícola, Finanças, Indústria, TI, Cultura, Moda, Formação, etc.), ou com base nos seus impulsionadores económicos (proximidade de mercados, oferta de mão-de-obra especializada, presença de fornecedores de factores de produção e equipamentos, disponibilidade de recursos naturais e infraestruturas, baixos custos de transação) (Tien, 2010; BGGUIDE Tourism Cluster, 2021)

- **aliança estratégica**

Pode ser definida como uma parceria na qual organizações colaboram para aproveitar suas competências complementares, com o objetivo de alcançar um interesse mútuo ou atingir um objetivo específico. Essas alianças são frequentemente usadas para fortalecer a capacidade competitiva das organizações em face de incertezas de mercado e avanços tecnológicos servindo, assim como uma importante ferramenta de cooperação empresarial. (Bispo & Schlemm, 2012; Almeida, Guimarães, Franco, & Leitão, 2009)

- **Stakeholder**

Define qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que possa afetar, ou ser afetado, pelas ações de uma organização ou pelo alcance de seus objetivos (Ilie, 2002; French & Runyard, 2011) O envolvimento ativo dos *stakeholders* nos processos estratégicos de tomada de decisão e avaliação é da maior importância, pois esta tendência que envolve a participação direta das partes interessadas e das instituições, reconhecendo os seus valores e atitudes e fornecendo serviços mais personalizados e alinhados com as necessidades identificadas, como Ilie

(2022) refere, tem tido um aumento notável nos últimos anos e é um tipo de atividade bastante desejada pelos membros da comunidade.

Segundo Tay (2008) uma questão levantada mas não resolvida pelo trabalho de Porter sobre o desenvolvimento de *clusters* é a relação entre criatividade e inovação no desenvolvimento de cidades e regiões economicamente dinâmicas (Tay, 2008). Será, existe uma relação entre a vibração cultural das cidades e regiões e o seu dinamismo económico? Para resposta a esta questão temos todo o trabalho desenvolvido por Charles Landry um urbanista proeminente e autor conhecido por seu trabalho na área de planeamento e desenvolvimento urbano em conjunto com a cultura. Seu trabalho gira principalmente em torno da promoção da criatividade, inovação e vitalidade cultural nas cidades. Charles Landry enfatiza ao longo do seu trabalho a importância da criatividade, da cultura e das artes como forças motrizes para a regeneração urbana e o desenvolvimento económico. Influenciando através das suas ideias as políticas urbanas em todo o mundo, incentivando dessa forma as cidades a investirem nas indústrias culturais e criativas. Por exemplo no seu artigo “London as a Creative City”, Landry (2008), desenvolve essa ideia de vitalidade cultural da cidade como parte integrante do seu bem-estar económico e social respondendo em certa medida à questão de Tay (2008).

Faustino (2013, p.26) também nos diz que a criação de um *cluster criativo* numa determinada cidade tende a criar diversas externalidades positivas, desde atrair pessoas com talento, criar empregos, valorizar a imagem da cidade, reabilitar uma zona degradada, etc. Sugerindo que a evolução trazida por estes clusters criativos também pode conduzir a externalidades negativas como o aumento do custo de vida, inflação imobiliária entre outros.

No caso dos museus o desenvolvimento baseado em clusters é uma estratégia que busca aumentar a competitividade dos museus para isso estas instituições devem ter uma visão que vá além da sua própria capacidade limitada de enfrentar desafios e resolver problemas, através do reconhecimento de que se tornam muito mais eficazes quando

colaboram em grupos. A abordagem em clusters permite aos museus identificar novas oportunidades de mercado, aprender com as melhores práticas ao mesmo tempo que promove a inovação (Tien, 2010) e a sustentabilidade económica. Pois como já foi discutido e também Dickman (2016) reflete, os museus enfrentam desafios persistentes, incluindo falta de financiamento, crescente concorrência por visitantes e risco de perderem relevância e por meio da colaboração, estas instituições, podem capitalizar as suas forças, mitigar fraquezas e fortalecer sua resiliência contra mudanças adversas.

A colaboração através de alianças estratégicas produz melhores resultados do que aqueles que os museus podem alcançar isoladamente, abrindo novas oportunidades para expandir serviços, atrair mais visitantes, manter a relevância e, possivelmente, economizar recursos financeiros (Dickman, 2016; McGhie, 2019). Todos os museus, trabalhadores de museus e redes deveriam considerar como o seu trabalho pode complementar o trabalho de outras pessoas e de outros setores por forma a gerarem valor público. (McGhie, 2019)

Para chegar a esta alianças estratégicas tal como French & Runyard (2011) nos explicam, é extremamente importante para fins de planeamento futuro, fazer uma análise dos *stakeholders* existentes e potenciais. Esta análise para além de dar um sentido de perspetiva ajuda o próprio museu a posicionar-se nos quadros locais, regionais e nacionais. Como também ajuda a identificar instituições, grupos e indivíduos que podem ser abordados para aconselhamento, pesquisa de mercado ou angariação de fundos.

A colaboração e a criação de *clusters*, embora valiosa, pode ser difícil de implementar em determinados contextos e pode não ser adequada para todos os museus, podendo até ser encontrada alguma resistência à mudança, especialmente entre profissionais de museus que estão profundamente enraizados nas práticas tradicionais e relutantes em abrir mão do controlo. É importante reconhecer que a colaboração não é uma solução única para aumentar a resiliência dos museus, uma vez que cada museu tem características e desafios únicos (Dickman, 2016, p.25) mas será certamente uma forma dos museus conseguirem inovar e criar mais vínculos com a comunidade em geral bem como criar estratégias inovadoras para a sua sustentabilidade económica.

Em conclusão, o clusters museológicos apresentam uma abordagem dinâmica e promissora para enfrentar os desafios em evolução enfrentados pelas instituições culturais. Embora a colaboração possa não ser uma solução universal e os relacionamentos com os *stakeholders* mudem com o tempo, ela oferece um caminho para os museus aproveitarem os seus pontos fortes, adaptando-se ao lutarem coletivamente por maior relevância e sustentabilidade num mundo em constante mudança. À medida que os museus continuam a explorar o potencial dos clusters, embarcam numa jornada de inovação, resiliência e experiências culturais enriquecidas que beneficiam tanto as suas comunidades como a sociedade em geral.

4. Metodologia e estratégias de pesquisa

Com base na revisão de literatura apresentada, enfocando principalmente os campos do Marketing, Gestão e Financiamento de museus, com ênfase nos museus de Portugal, esta dissertação avança agora para a sua fase empírica. O objetivo geral prende-se em coletar dados atualizados do setor museológico nacional que permitam uma análise das principais temáticas que foram sendo desenvolvidas neste documento. Para tal, apurar métricas que ajudem a compreender o funcionamento dos museus nacionais em relação a determinados tópicos mais específicos como o Financiamento e o Marketing.

4.1. Objetivos Específicos da Pesquisa

Com base naquele que é o objetivo geral traçado e tendo presente os desafios mais recentes pelos quais os museus têm vindo a passar, desafios esses que têm forçado as direções destas instituições a repensarem as suas formas de atuação em todo o mundo, desenharam-se aqueles que são os objetivos mais específicos e as questões de investigação às quais se pretende dar resposta.

Sendo que os objetivos específicos passam por perceber:

- como os museus portugueses têm orientado a sua comunicação e marketing na nova era das tecnologias digitais;

- como têm trabalhado no sentido de se tornarem economicamente sustentáveis;
- qual o seu entendimento em relação ao mercado e à criação de parcerias.

Em seguimento, a pesquisa desenvolvida tem como principal objetivo recolher e analisar informação que permita responder à seguintes questão de investigação (QI):

QI1. Os museus nacionais são economicamente sustentáveis?

QI2. Como têm sido trabalhadas as receitas próprias?

QI3. O Marketing e Comunicação já são parte integrantes do setor museológico?

QI4. Como são vistas as parcerias no setor museológico?

Neste sentido e tendo em conta a revisão literária feita, poder-se-ia apontar para a hipótese de existência de um conjunto de debilidades que fragilizam a sustentabilidade e a comunicação dos museus. Em toda a instancia foi conduzido um processo metodológico para que se pudesse retirar algum tipo de conclusões mais precisas que permitam a validação ou contestação de tal hipótese.

4.2. Opções Metodológicas

O inquérito foi a escolha metodológica para verificar a validade das hipóteses previamente formuladas, conforme proposto por Quivy (1995, p. 105). A escolha metodológica envolveu a seleção de uma abordagem geral que guia a forma como as questões de pesquisa são formuladas e respondidas, considerando os objetivos da pesquisa. Foram tidos em conta três métodos principais de pesquisa: qualitativo, quantitativo e métodos mistos (Creswell, 2010). Sendo importante destacar que estas abordagens vão coexistindo ao longo da análise, pois os estudos podem variar em termos de ênfase qualitativa ou quantitativa, ou até combinar elementos de ambas as abordagens usando para tal um método misto de análise de dados (Creswell, 2010).

A condução desta pesquisa é essencialmente de ordem exploratória e descritiva, através da qual se pretende analisar em mais detalhe, como os museus gerem a sua sustentabilidade económica e qual o uso que fazem do *marketing*. Optando por uma abordagem quantitativa para a parte descritiva, tendo usando questões fechadas que permitissem quantificar percentagens de financiamento e posições dos museus em relação a várias situações. Ao mesmo tempo, que se introduziu uma abordagem qualitativa para questões de ordem mais exploratória, algo que permitiu analisar, por exemplo: as estratégias que pensam incluir para o aumento de receitas próprias e as estratégias de marketing que cada museu tem implementado.

O método misto é usado como uma terceira abordagem quando se procede à quantificação e qualificação da constituição das receitas próprias dos museus e quando fazemos a análise das parcerias desenvolvidas.

O processo de coleta de dados foi projetado de forma a ser simples, com questões sucinta. Porém é um questionário de certa forma extenso pois os dados que se pretendiam aferir apresentam uma complexidade tal, que a redução das questões podia comprometer a análise de resultados.

Posto isso, busca-se principalmente contribuir para o avanço do conhecimento sobre os museus nacionais e criar oportunidades para pesquisas futuras que permitam a implementação de novas abordagens no cenário museológico do país.

4.3. Princípios da Investigação

Todos participantes foram informados sobre os objetivos e procedimentos do estudo e tiveram a liberdade de decidir se queriam participar, tendo sempre oportunidade de esclarecer dúvidas e pedir informações adicionais. De referir ainda, que foi pedida a identificação obrigatória da instituição logo na primeira questão, para fazer a listagem dos museus participantes, porém nas respostas seguintes não existe ligação direta à instituição sendo a privacidade e confidencialidade dos participantes garantidas, protegendo suas identidades e as das instituições utilizando para isso numeração em vez dos nomes das instituições, não tendo correlação de questão para questão.

Pontualmente uma ou outra instituição escreveu de forma voluntária o nome da instituição aquando da sua resposta e só nessas circunstâncias é possível ligar a resposta diretamente à instituição mas por opção da própria.

4.4. Seleção da População e Amostra

Para responder às questões de investigação descritas anteriormente, tornou-se necessário a recolha de informação, através de um inquérito, junto das direções dos museus, de forma a perceber a realidade museológica em Portugal.

Tendo em conta o número considerável de entidades museológicas existentes e a os dados existentes, delimitou-se a análise aos 165 museus que integram a Rede Portuguesa de Museus no presente ano de 2023. O universo dos museus integrados nesta rede caracteriza-se pela diversidade de tutelas, coleções, espaços, atividades, relação com as comunidades e modos de gestão, o que permite avaliar uma realidade multidimensional. Sendo que todos os museus existentes neste quadro, passaram obrigatoriamente por um processo de credenciação, em conformidade com a Lei Quadro dos Museus Portugueses (2004), que se traduz no reconhecimento oficial da qualidade técnica dos museus credenciados.

4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

No que respeita o percurso metodológico traçado, o primeiro ponto foi pesquisar as bibliografias de referência relativas às temáticas e questões que se pretendiam abordar e desenvolver. Em posse dessas referências foi sendo desenvolvido o questionário a ser disseminado pelas direções dos 165 museus da RPM. Tendo sido feito um primeiro contacto com a DGPC no sentido de solicitar a colaboração ao nível da *mailing list* dos museus em causa.

O questionário foi disponibilizado a 15 de Abril de 2023, tendo estado disponível até 15 de Agosto de 2023, sendo que ao longo desse tempo teve que se reenviar o questionário

dez vezes (aproximadamente de quinze em quinze dias) para que se pudesse obter o maior número de respostas possíveis.

Devido ao interface simples e facilidade das pessoas poderem responder através de diferentes dispositivos, optou-se pelo *Google Forms* como plataforma para conduzir o questionário . Uma plataforma de fácil usabilidade e que permite fornecer resultados em tempo real, em formato de gráficos, bem como disponibiliza imediatamente os dados em formato Excel, o que facilita posteriormente a análise bem como a interpretação dos resultados.

Após o período de recolha de dados seguiu-se a respetiva análise e preparação dos dados, que engloba o seu tratamento em gráficos e tabelas que permitam colocar em evidência os resultados, assim como, estabelecer as devidas relações e conclusões. Estes resultados representam o cerne desta pesquisa, que visa contribuir para uma compreensão mais profunda e abrangente dos tópicos em questão.

4.6. Questionário: dimensões e componentes de análise

O inquérito desenvolvido e apresentado às direções dos museus inscritos na RPM é constituído por quarenta e uma questões no total, contudo em algumas questões mediante a resposta do museus podiam derivar para outra ou não o que fez com que alguns museus tivessem um questionário mais curto em cerca de três a cinco questões.

O questionário encontra-se dividido em dois grandes temas, mais concretamente: Financiamento e *Marketing*. Dentro do tema do Financiamento será dado um destaque final à forma com são pensadas as receitas próprias e na temática do *Marketing* será incluída uma parte final sobre parcerias. Aquando da elaboração teve-se a preocupação para que o maior número possível de questões fosse de resposta fechada, não deixando espaço para derivação e se poder aferir percentuais de forma mais direta e precisa uma vez que ainda é um questionário extenso. Porém nem todas puderam ser formuladas dessa forma, existindo assim algumas questões de ordem qualitativa que dependem da elaboração de tabelas mais extensas para uma análise posterior mais detalhada.

No primeiro grande grupo de questões, compreendido da questão número 1 à 23 (inclusive), procurou-se aferir os seguintes pontos: identificação dos museus; modelo de governação; valor destinado ao orçamento anual; construção do financiamento tendo em conta as diferentes fontes de financiamento, questionando ainda sobre a valorização, captação e diversificação de receitas próprias. Num todo este grupo de questões almeja averiguar os indicadores financeiro dos museus nacionais tendo em conta a sustentabilidade das suas atividades.

Este primeiro conjunto de questões permite em primeira instância criar a listagem base dos museus participantes no inquérito dividindo-os entre museus públicos e privados. Posteriormente parte-se para a aferição da proveniência dos fundos financeiros dos museus pertencentes à RPM, colocando um maior foco na averiguação do tratamento das receitas próprias, na tentativa de se conseguir perceber se os museus nacionais já se encontram a trabalhar numa perspetiva de mercado com vista na ampliação das fontes de receita.

Relativamente ao segundo grupo de questões, compreendido da questão número 24 à 41 (inclusive), os pontos a aferir são: a compreensão da importância atribuída ao marketing e à comunicação pelos museus em Portugal; identificação das estratégias de marketing e comunicação adotadas; ligação dos museus ao marketing digital com incidência das Redes Sociais e por fim a averiguação da importância das parcerias e clusters criativos no panorama do setor museológico nacional.

As respostas obtidas neste segundo conjunto de questões permitem compreender a forma como os museus têm, ou não, vindo a trabalhar as suas estratégias de comunicação e pensam melhorar as suas estratégias a fim de criarem ligações com um maior número de públicos. Através dos dados coletados também se procedeu à averiguação de quais as redes sociais mais utilizadas no setor, a fim de perceber a ligação dos museus com a comunicação digital. Acabando esta segunda parte de análise com uma averiguação sobre qual a importância que os museus remetem para a criação de parcerias estratégicas e que tipo de parcerias já realizaram ao longo da sua atividade e o que procuram em termos de colaborações futuras.

Considera-se assim apresentado o inquérito, podendo o formulário do mesmo ser visto no Apêndice 1 , seguindo-se agora para a respetiva análise expositiva dos resultados.

4.7. Análise de Resultados

Nesta secção serão colocados em evidência os resultados obtidos com a implementação do inquérito aos museus da RPM. Sendo que dos 165 museus inquiridos, um deles está inativo e outros dois deixaram de pertencer à RPM, o que efetivamente faz com que o objeto de estudo real seja constituído somente por 162 museus. O nível de respostas efetivas obtidas foram 85 respostas, o equivalente a uma amostragem final de 52,5% (arredondado às décimas).

Todas as questões serão analisadas individualmente, no entanto por vezes poderá fazer-se necessário uma análise em grupo de algumas das questões para uma melhor perspetiva. O elevado número de questões consequentemente originou um grande número de tabelas e gráficos, não sendo possível inclui-los a todos diretamente aqui na análise, contudo todo o seguimento pode ser feito através do *“Apêndice 2 - Respostas dadas ao questionário (tabelas e gráficos)”* onde irão constar todos os dados compilados por ordem numérica das questões, devidamente catalogados.

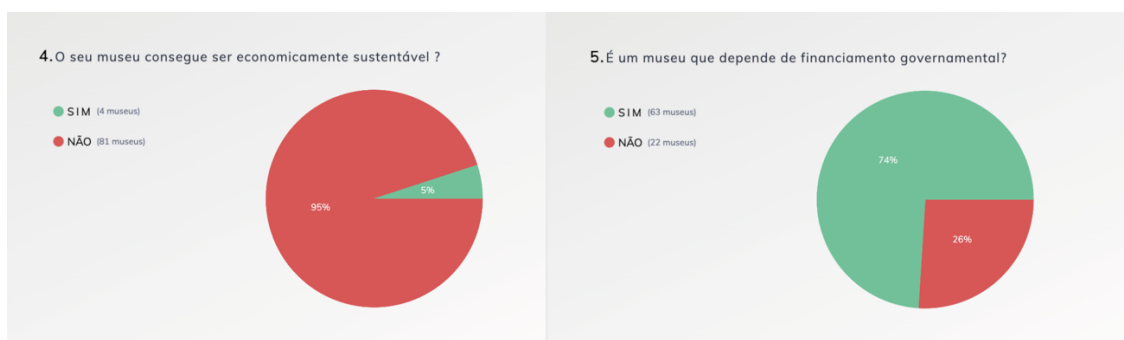
As duas primeiras questões do questionário prendem-se à identificação da instituição cultural e do seu modo administrativo, das 85 participações 73 dos museus participantes são instituições públicas e 12 privadas, encontrando-se a listagem em apêndice.

Após esta identificação dá-se início à averiguação da constituição do orçamento anual dos museus tentando perceber de que forma é que é constituído o seu financiamento. Começando por questionar qual o orçamento anual considerado para 2023. Após ter recebido alguns mails por parte de algumas instituições a contestarem o carácter obrigatório da questão a mesma tornou-se facultativa para não invalidar logo ao início as participações.

Desta forma a esta questão só se conseguiram 58 respostas (62,2% das participações) e destas 5 não apresentaram dados e 3 apresentaram dados de 2022. Nas restantes 53, pode ser verificada uma tendência para a inexistência de um orçamento próprio atribuído em 14 museus. Os restantes valores acabam por apresentar um espectro que vai desde os 4.500,00€ mínimo até um valor máximo de 6,9M€. O que acontece é que nas indicações fornecidas alguns consideram só valores para execução do plano de atividades e outros consideram o valor global com os custos operacionais e investimento integrados e estas diferenças criam dificuldades na compactação dos valores fornecidos. Porém poderá dizer-se que existem dois grandes grupos de museus: o primeiro constituído por 14 museus com orçamentos entre os 4.500€ até 99.999,00€ e um segundo grupo constituído por 11 museus com orçamentos entre os 100.000,00€ e os 199.999,00€.

Logo de seguida foram feitas duas questões fechadas. A questão 4 onde se pretendia saber se os museus participantes conseguiam ser economicamente sustentáveis. E a questão 5 que na sequência questiona se os museus estão dependentes de financiamento governamental. Como pode ser percecionado no Gráfico 2, 95% dos museus o equivalente a 81 respostas não consegue ser sustentável e 74% (63 museus) dizem-se dependentes de financiamento governamental.

Gráfico 2 - Respostas às questões 4 e 5 do questionário



Fonte: Elaboração Própria

De seguida, entre as perguntas 6 e 14, fez-se uma averiguação por partes da constituição do orçamento destes 85 museus. Pedindo aos mesmos que escrevessem a percentagem do seu orçamento que equivalia: a receitas próprias; fundos públicos provenientes do estado; fundos públicos provenientes do governo local; fundos provenientes de concursos de financiamento; fundos privados provenientes de mecenato; fundos privados provenientes de patrocinadores e por fim fundos provenientes de amigos dos museus. Neste grupo de questões existem sempre cerca de 7% a 22% de respostas que não são válidas ou porque não forneceram dados ou porque os dados fornecidos não permitem o calculo percentual.

Mediante os valores válidos aferidos em cada questão, foram criadas tabelas com indicação de patamares percentuais para conseguir ter uma visão mais macro do cenário apresentado. Podendo-se constatar que ao nível das receitas próprias, 4 museus dizem apresentar 100% de receitas próprias, coincidindo com o número de museus que se consideram economicamente sustentáveis na questão 4. Contrastando com 22 instituições que apresentam 0% de receitas próprias. A tendência no entanto mostrou andar entre os 0,01% e o 10% de receitas próprias.

Já no que respeita aos fundos públicos (questões 7, 8 e 9) e tendo em conta que na questão 5, 63 museus tinham considerado ser dependentes de financiamento governamental, consegue-se verificar pela Tabela 1 e 2 que somando todos os museus que se encontram nos patamares a cima de 90%, existe um total de 43 museus que dependem em grandes dimensões do financiamento público onde se consegue averiguar embora que ligeira uma maior subsidiação por parte do governo local.

Por outro lado, os resultados causaram alguma surpresa ao evidenciar que o número de museus que não recebe qualquer tipo de apoio por parte do estado ou autarquia local é elevado chegando a metade no caso do financiamento estatal com 44 museus a alegarem 0% de contribuição financeira do estado.

Relativamente aos fundos provenientes de concursos de financiamento a tabela pode ser vista no Apêndice 2, constatando-se que ainda não é uma dinâmica tida muito em conta nos museus da RPM, sendo que 58 museus não apresentam se quer fundos

provenientes deste tipo de fonte e 12 apresentam resultados entre 0,01% a 20% de financiamento deste género.

Tabela 1 - Pergunta 7. Percentagem de Financiamento do Estado vs Nº de Museus

% do Estado	Nº de Museus
0%	44
0,01% a 10%	3
10,01% a 20%	0
20,01% a 30%	1
30,01% a 40%	0
40,01% a 50%	0
50,01% a 60%	0
60,01% a 70%	1
70,01% a 80%	1
80,01% a 90%	2
90,01% a 99,9%	11
100%	8
Não forneceram dados	7
os dados fornecidos não permitem o cálculo	9

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 - Percentagem de Financiamento do Governo Local vs Nº de Museus (questão 8)

% de Governo Local	Nº de Museus
0%	34
0,01% a 5%	0
5,01% a 10%	2
10,01% a 20%	1
20,01% a 30%	2
30,01% a 40%	0
40,01% a 50%	1
50,01% a 60%	0
60,01% a 70%	0
70,01% a 80%	2
80,01% a 90%	4
90,01% a 99,9%	8
100%	16
Não forneceram dados	9
os dados fornecidos não permitem o cálculo	6

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados se possuíam outro tipo de financiamento público não mencionado a resposta indicada por todos foi a inexistência de outros fundos públicos.

Na Tabela 3 podem agora ver-se os resultados sobre as questões 12, 13 e 14, relativas ao financiamento privado. Sendo uma realidade pouco significativa quer a nível de mecenato, patrocínios ou as associações de amigos dos museus. Sendo que na questão 15 ainda se questionou se existiriam outro tipo de fundos privados não mencionados anteriormente e quais mas a resposta foi 100% inexistentes.

Tabela 3 - Financiamento Privado (questões 12,13 e 14)

% de Mecenato	Nº de Museus
0%	70
0,01% a 5%	2
10,01% a 20%	1
40,01% a 50%	1
Não forneceram dados	7
os dados fornecidos não permitem o cálculo	1

% Fundos de Patrocínios	Nº de Museus
0%	76
0,01% a 10%	2
10,01% a 20%	0
20,01% a 30%	1
Não forneceram dados	4
os dados fornecidos não permitem o cálculo	2

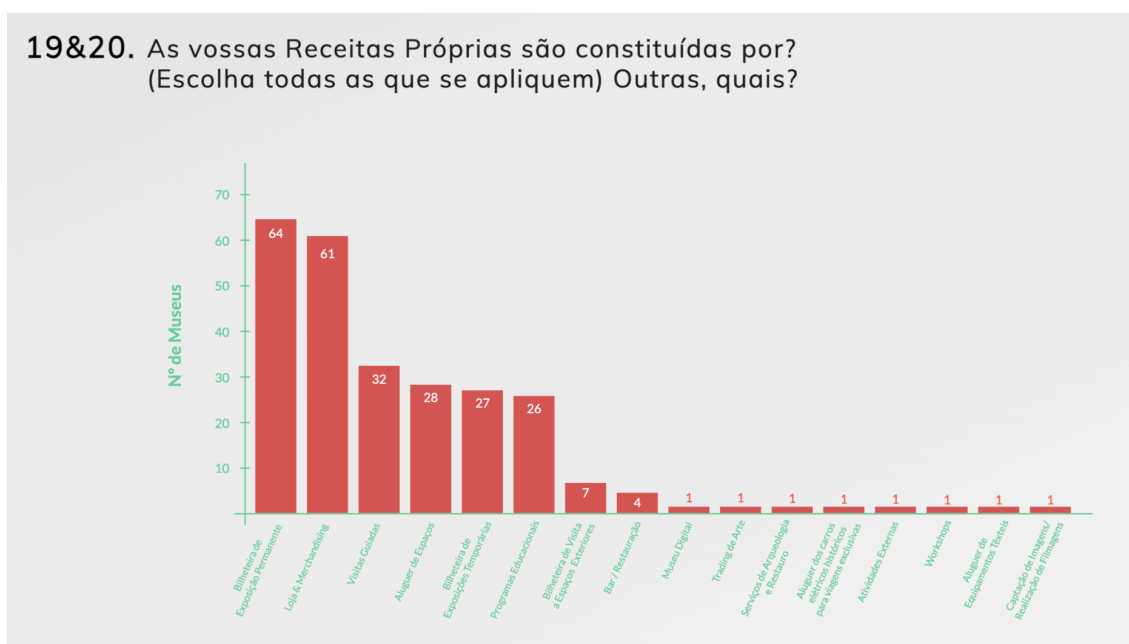
% Amigos dos Museus	Nº de Museus
0%	75
0,01% a 10%	4
Não forneceram dados	5
os dados fornecidos não permitem o cálculo	1

Fonte: Elaboração própria

Passada esta parte de análise entra-se agora num novo grupo de questões, integrado na grande temática do financiamento mas que por sua vez pretende incidir mais na questão das receitas próprias, compreendendo as questões desde a número 17 até à 23. Onde se consegue aferir de forma inicial que embora 84% da amostra considere importante trabalhar as receitas próprias, temos 16% para os quais isso não é relevante. O que se torna de certa forma um contrassenso quando 91% refere não conseguir se quer manter a sua atividade básica se tivesse dependente de receitas próprias. (Gráficos no Apêndice 2, questão 17 e 18)

Através da questão 19 e 20 que pedia para os museus participantes assinalarem as atividades que fazem parte das suas receitas próprias e indicarem outras que não tivessem mencionadas construiu-se o seguinte gráfico (pode ser visto com mais pormenor no Apêndice 2):

Gráfico 3 - Tipos de Receitas Próprias (questão 19 e 20)



Fonte: Elaboração própria

Neste gráfico foram compiladas todas as atividades que conferem receita própria, dentro das quais a bilheteira de exposição permanente e a loja do museu conjuntamente com *merchandising* são as duas principais fontes de receita com 64 e 61 museus a fazerem indicação das mesmas respetivamente. Seguidas depois pelas visitas guiadas e o aluguer de espaços como as seguintes fontes de receitas próprias mais rentáveis. Notando que o espaço de restauração que poderia ser uma forte aposta ainda ocupa, neste estudo, a oitava posição com só 4 museus a referirem esta opção.

Já quando questionados sobre o objetivo de aumentarem as suas receitas próprias 75% dos museus diz ser um objetivo trabalhar nesse sentido e 25% diz que não.

Mediante este posicionamento foram traçados dois caminhos, um para os museus que têm como objetivo aumentar as suas receitas aos quais era perguntado como o pensavam fazer (Apêndice 2, questão 22). Constatou-se que vários museus pensam tomar como medidas o aumento do preço de bilheteira e trabalhar mais a questão da divulgação e marketing do espaço com foco no aumento dos visitantes. Não existe uma indicação de diversificação de atividades que permitam auferir receita, à exceção de um ou outro museu que tem um plano estratégico mais dinâmico articulando entre marketing, atividades, vendas e programação.

Os restantes museus quando questionados sobre a razão de não quererem aumentar ou trabalhar as suas receitas próprias, suportam a sua posição maioritariamente assentes em duas justificativas: o facto dos valores auferidos serem entregues às tutelas e municípios e não terem controlo sobre eles e o segundo motivo apresentado é tomar por base a designação de instituição sem fins lucrativos como impedimento de obterem receitas.

Analisada a parte que se centra nas fontes de financiamento, chegamos agora às questões sobre a segunda grande temática: Marketing e Comunicação. Começando logo por questionar se ao longo dos últimos 5 anos sentiram necessidade de alterar a forma de comunicação e marketing e se chegar a novos públicos/ gerações era um objetivo dos museus. Sendo que 96% dos museus dizem ter sentido necessidade de reformular a forma como se comunicam e as suas estratégias de marketing ao nível de atingir novos públicos é 100% consensual que é um objetivo a cumprir (Apêndice 2, questões 24 e 25).

Seguidamente na questão 26 os museus foram convidados a escrever as estratégias que consideravam implementar de forma a chegar a novos públicos (Apêndice 2, questão 26), onde o mais recorrente foi mencionarem as redes sociais e o uso de técnicas digitais (museu digital, equipamentos, sites...) como uma estratégia de contacto e divulgação, seguido da criação de novos projetos educacionais (exemplo do museu número 32 e 34 na tabela que se pode ver no Apêndice já mencionado). Existe ainda o museu 53 que menciona as parcerias como uma estratégia válida e depois temos um caso ou outro que menciona diversificação cultural das atividades.

Tendo em conta a possível fricção do setor museológico com o marketing e a publicidade na questão 28 pediu-se que dissessem se consideravam a questão “*Os Museus deviam-se publicitar mais através das redes sociais*”, correta ou incorreta. 99% dos museus concordou com a afirmação e só 1% (1 museu) não concordou com esta afirmação. Dentro desta temática perguntou-se ainda se estavam presentes e se comunicavam ativamente em redes sociais e logo de seguida foi pedido para nomearem as redes sociais nas quais estavam presentes (Tabela 4). Quanto à presença nas redes sociais 85% (equivalente a 72 museus) diz já estar presente nas redes (Gráfico 4). E quanto às redes sociais, claramente existe uma presença mais massiva dos museus pelo Instagram e Facebook.

Por último ainda dentro desta temática das redes sociais e do marketing digital, os museus foram questionados sobre o uso de *influencer marketing*, se já trabalhavam ou não com *influencers* para promoverem o seu espaço cultural ao que 88% diz ainda não ter feito uso desta prática e 12% (equivalente a 25 museus) diz sim já ter recorrido a esta técnica de marketing.

Fechando esta ligação direta à temática do marketing, concluiu-se com a pergunta 32 (Apêndice 2) ao questionar sobre as estratégias que têm implementado ao longo dos últimos tempos e aqui em termos de respostas pouco diferiu das estratégias implementadas para chegarem aos novos públicos, só que de uma forma geral praticamente todos os museus acabam a remeter para a apostada das redes sociais. Porém temos uma situação não tão benéfica quando se analisam estes dados, que é o facto de 18 museus alegarem não ter qualquer estratégia de marketing pensada ou definida ou em alguns casos não terem liberdade para atuarem nesse campo.

Tabela 4 - Redes Sociais onde os museus estão presentes (questão 30)

Museus	FACEBOOK	INSTAGRAM	TIKTOK	TWITTER	YOUTUBE	PODCASTERS. SPOTIFY	LINKEDIN	BLOG	GOOGLE ARTS & CULTURE	GOOGLE ADVISOR	SITE	NEWSLETTER
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
13.												
14.												
15.												
16.												
17.												
18.												
19.												
20.												
21.												
22.												
23.												
24.												
25.												
26.												
27.												
28.												
29.												
30.												
31.												
32.												
33.												
34.												
35.												
36.												
37.												
38.												
39.												
40.												
41.												
42.												
43.												
44.												
45.												
46.												
47.												
48.												
49.												
50.												
51.												
52.												
53.												
54.												
55.												
56.												
57.												
58.												
59.												
60.												
61.												
62.												
63.												
64.												
65.												
66.												
67.												
68.												
69.												
70.												
71.												
72.												

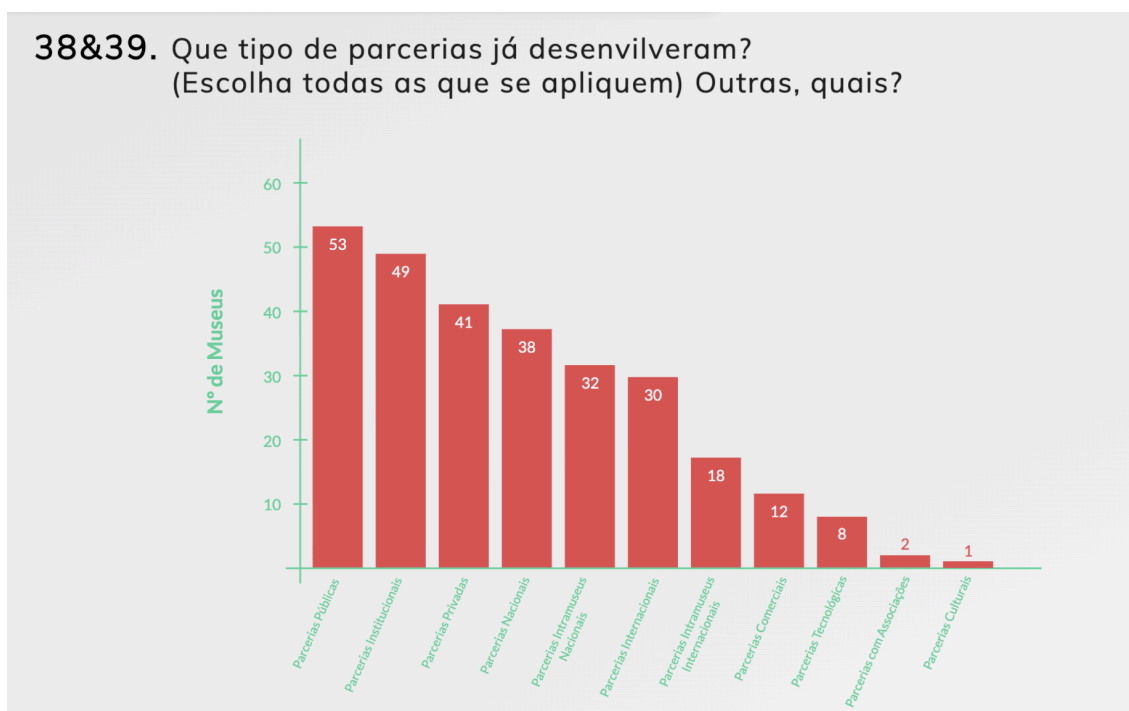
Legenda: - o museu faz uso desta rede social - rede gerida pela tutela

Segue-se agora para a parte final deste questionário que inclui um conjunto de perguntas à cerca de parcerias, começando desde logo com a questão 33. Por questionar se com a evolução económica e a exploração da cultura enquanto uma indústria os Museus sentem que têm vindo a ser forçados a adotar uma vertente mais comercial e a estarem mais presente no mercado económico, mesmo que por definição os Museus sejam descritos como organizações sem fins lucrativos. E face esta questão 82% dos museus confirma já ter sentido essa pressão para estarem mais presentes no mercado económico e os restantes 18% negligenciam essa posição.

Deste ponto questionou-se se já pertenciam a alguma rede de museus e se sim quais (questão 34 e 35, Apêndice 2). Aqui obrigatoriamente já iriam pertencer a uma, a RPM. Mesmo assim houve 1 museu a dizer que não pertencia a nenhuma, talvez por lapso. Na constatação das redes a que pertencem a grande parte deles diz só pertencer à RPM mas tem casos em que pertencem à RPM mais a sua rede de museus local/ regional ou de distrito. Tendo depois alguns museus como o número 38, 39, 55, 75,76,80 e 81 que estão incluídos em redes internacionais como ICOM, NEMO, Ibermuseus, Rede de Museus Ibero- Americanos entre outras.

No âmbito das parcerias 100% dos museus concordaram ser importante desenvolver parcerias (questão 36), e 87% dos inquiridos já desenvolveram parcerias (questão 37). Aos que responderam já ter feito parcerias pediu-se para assinalarem o tipo de parcerias já desenvolvidas e se existissem outras não mencionadas para as indicarem. Esses resultados podem ser vistos no (Gráfico 4) e o top três do tipo de parcerias mais realizadas são as parcerias públicas, seguidas das parcerias institucionais e em terceiro lugar as parcerias privadas. Estranhamente num período de grande evolução tecnológica e digital as parcerias tecnológicas estão aqui representadas na oitava posição como somente oito museus a mencionarem ter produzido este tipo de parceria.

Gráfico 4 - Parcerias já desenvolvidas pelos museus em estudo (questão 38 e 39)



Fonte: Elaboração própria

Esta aferição de dados através de questionários encerra com duas perguntas direcionadas aos 13% de museus que mencionaram não ter realizado parcerias na questão 37. Deste grupo quis-se saber se a curto/ médio prazo consideram fazer alguma parceria e se sim quais gostariam de ver desenvolvidas (questões 40 e 41).

Destes 13% que equivaliam a 14 museus, 8 deles pensam em vir a desenvolver parcerias e os restantes 6 ainda não equacionam essa iniciativa. Os museus que deram um parecer positivo ao desenvolvimento futuro de parcerias, esperam a desenvolver em primeiro lugar parcerias intramuseus nacionais e internacionais, seguindo-se no mesmo nível de parcerias privadas, institucionais e tecnológicas.

Estas foram os resultados que se recolheu através do questionário entregue às direções dos museus da RPM, deixando de seguida espaço para concluir mediante relação com os objetivos e hipótese formuladas inicialmente

Conclusões

A conclusão deste estudo reflete a importância vital dos museus nacionais como um dos pilares do mercado cultural. Ao longo desta pesquisa com base na gestão cultural, exploramos temas cruciais, como financiamento, *marketing* e parcerias, fatores que desempenham papéis fundamentais na sustentabilidade e na relevância contínua destas instituições.

No que diz respeito ao financiamento, ficou claro que os museus frequentemente enfrentam desafios significativos para garantir recursos adequados para suas operações e projetos. Nesta amostra em particular algo que não seria tão esperado era ver-se um número tão acentuado de museus que não são financiados através de fundos públicos governamentais, por hipótese não se esperava ver tantos museus a dizerem que recebem 0% de fundos provenientes do estado. Os apoios privados não foram uma surpresa, ainda não está enraizado na cultura portuguesa o apoio por parte dos privados essa ligação não está ainda devidamente trabalhada e passa muito por os museus conseguirem definir aquilo que é a sua essência, a sua missão e os seus objetivos para conseguirem passa-los de forma precisa quer aos privados quer a qualquer entidade com quem queiram estabelecer relações e criar externalidades positivas.

E neste ponto, ao nível do financiamento é também de lamentar o mito que ainda é criado em torno da criação de receitas. Como é que ainda existe a conceção de que uma “instituição sem fins lucrativos” como é o caso do museu, não pode ter ou criar as suas próprias fontes de receitas próprias por forma a promoverem a sua sustentabilidade económica? Mediante todas as respostas recebidas nesse sentido, seria talvez relevante perceber melhor quem está a trabalhar nos nossos museus, o seu nível de formação e os cargos ocupados.

Contudo embora de forma ténue já temos museus que começam a pensar de forma mais ativa em opções que lhes possam permitir a sua subsistência, havendo ainda muito mais a melhorar. Com este cenário, onde as receitas próprias ainda não estão consolidadas, torna-se também fundamental que os museus explorem estratégias

alternativas de financiamento, como parcerias, patrocínios corporativos e programas de membros de forma a poderem garantir uma base financeira mais sólida e estável que lhes permita realizar as suas atividades e projetos.

Acredita-se que a busca por soluções criativas e a colaboração com o setor privado e outras instituições passem a ser caminhos essenciais para superar a deficiência das receitas próprias e dos apoios governamentais para garantir a viabilidade contínua dos museus nacionais. Porém esse é um caminho que ainda não se encontra desenhado, talvez agora, com a criação da Entidade Pública Empresarial Museus e Monumentos de Portugal se comece a desenhar melhor essa ligação entre os privados e os museus pelo menos é um dos pontos a considerar.

No entanto, e tendo em conta as questões de investigação colocadas, os dados não permitem dar um parecer positivo à primeira QI, quanto à sustentabilidade económica dos museus pertencentes à RPM, ficando a presente a ideia de que os museus nacionais terão que trabalhar as estratégias de financiamento de forma mais inovadora e diversificada de forma a contribuírem para a resiliência financeira das suas instituições, permitindo que continuem a cumprir sua missão educacional e cultural.

Na segunda QI, ao nível das receitas próprias o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido ainda pode ser melhorado por forma aos museus conseguirem ampliar o seu rácio de receitas próprias para que diminua o número de museus que não retiram qualquer tipo de valor através de receitas próprias.

Por sua vez a análise da implementação do marketing nos museus portugueses, tendo em conta a amostra em questão, revelou uma paisagem complexa e em evolução. Por um lado, observou-se uma crescente conscientização sobre a importância do marketing como ferramenta estratégica para promover a visibilidade, atrair públicos diversos e garantir a sustentabilidade financeira das instituições culturais. Muitos museus têm adotado ou consideram adotar abordagens mais profissionais de marketing, aproveitando as plataformas digitais, medias sociais e estratégias de comunicação para se conectarem com o público já existente e novos públicos .

No entanto, também foram identificadas várias dificuldades que os museus enfrentam na implementação efetiva do marketing. Um dos principais desafios é a limitação de recursos financeiros que tem impacto direto na implementação das estratégias, orçamentos restritos, dificultam sempre a implementação de campanhas de marketing abrangentes e eficazes. Depois as ligações às tutelas e por vezes a inexistência de equipas nesse sentido faz com que alguns museus nem apresentem qualquer tipo de estratégia de marketing.

Além disso, alguns museus podem enfrentar resistência cultural à adoção de práticas de marketing mais modernas. A tradição e a preservação do património muitas vezes coexistem com uma visão mais conservadora da promoção cultural, o que pode atrasar a adoção de estratégias de marketing inovadoras, algo que não se constatou diretamente através de dados mas em instituições museológicas mais tradicionais pode perfeitamente acontecer.

Apesar desses desafios, há também pontos favoráveis a serem destacados, muitos museus estão a tentar contruir parcerias estratégicas com outros museus, com o setor privado e com outras instituições culturais para compartilhar recursos e conhecimentos (financeiros, técnicos, culturais...). Além disso, o potencial das técnicas digitais e das redes sociais oferecem oportunidades sem precedentes para alcançar um público mais amplo e diversificado.

Em resumo e respondendo à terceira QI, o marketing nos museus portugueses apresenta um cenário de avanços com bastantes desafios mas a conscientização sobre sua importância está a crescer, sendo que é importante superar algumas limitações por forma a aproveitar plenamente o potencial do marketing na promoção dos museus e da cultura em geral.

Além disso e para finalizar esta conclusão respondendo à quarta e última QI, as parcerias se destacaram como um componente-chave para a vitalidade dos museus nacionais com 100% da nossa amostra a considerar importante a realização de parcerias. Colaborações com outras instituições, setores e comunidades podem enriquecer as experiências oferecidas pelos museus, promover a inclusão e facilitar o acesso a recursos adicionais

que de outra forma será mais complexo de se obter. No entanto, é importante observar que a criação de parcerias eficazes requer tempo e dedicação e por vezes negociações complexas onde o fundamental é que sejam mutuamente benéficas e transparentes, com objetivos claros e uma base sólida de confiança.

Como foi possível observar, embora muitos museus já estejam envolvidos em parcerias, ainda há muito trabalho a fazer para explorar todo o potencial que as colaborações podem oferecer ao setor museológico. À medida que os museus buscam aumentar sua relevância e impacto, as parcerias passam a ser uma estratégia fundamental para alcançar esses objetivos.

Em suma, esta conclusão enfatiza a importância crucial de abordagens inovadoras e colaborativas para que os museus nacionais possam enfrentar os seus desafios contemporâneos de forma mais calma. Se os museus trabalharem no sentido de garantirem um financiamento adequado, desenvolverem estratégias de marketing eficazes e estabelecer parcerias sólidas com outras instituições e comunidades, os museus poderão não somente sobreviver, mas poderão também prosperar dentro de um ambiente em constante mudança.

Limitações do Estudo

Ao abordar qualquer pesquisa ou estudo, é crucial reconhecer e discutir suas limitações. Estas limitações são inerentes ao processo de investigação e podem impactar a validade e a generalização dos resultados. Nesta seção, exploraremos as principais limitações deste estudo, destacando áreas onde a pesquisa pode ter sido afetada ou onde a interpretação dos resultados pode ser mais cautelosa.

Desde logo a primeira limitação prende-se com a amostra que teve que ser circunscrita aos museus RPM sendo a extensão de museus nacionais cerca de 3.5 vezes maior. Contudo devido ao tempo disponível de execução e carência de estudos anteriores seria demasiadamente ousado partir para um estudo mais alargado em parte também ao tempo disponível para execução do estudo. Ou seja estes resultados são representativos de uma micro realidade que se encontra integrada dentro de um setor museológico mais

macro. Sendo necessário ampliar o estudo às restantes redes e museus nacionais para conseguir efetivamente uma avaliação e perspetiva integral dos museus nacionais.

Outro constrangimento sentido foi a dificuldade de contacto com as instituições museológicas, aqui a dificuldade foi logo ao estabelecer o contacto inicial, como depois conseguir que respondessem em tempo útil, porque por vezes até responderem enviavam o mail a várias pessoas diferentes para aprovação. Já para não falar na dificuldade que vários museus tiveram em responder a este questionário. Nota-se que ainda são temáticas que não estão tão habituados a dar resposta tendo inclusive sido questionada por alguns dos museus em relação a uma ou outra questão.

No fundo sentiu-se que há questões básicas que já não deviam ser um entrave à investigação e isso passa por algo tão simples como uma disponibilização de uma listagem pública dos contactos de todos os museus nacionais. Para que os investigadores não tenham que estar a começar quase sempre do zero.

Ao nível de respostas propriamente ditas a maior limitação foi talvez a questão do valor orçamental, a falta de dados em alguns casos e o facto da amostra ser reduzida limitou a criação de um gráfico que conseguisse efetivamente mostrar a constituição financeira geral um museu nacional. Conseguiu-se tirar várias ilações mas esse marco que se gostava de ter atingido não pode ser validado de forma a apresentar coerência e sustentabilidade.

Sugestões para Investigações Futuras

Para orientar investigações futuras e expandir o conhecimento sobre os temas abordados, é essencial considerar uma série de direções promissoras de pesquisa. Estas sugestões abrangem uma variedade de abordagens que podem fornecer perceções valiosas e contribuir para um entendimento mais abrangente do assuntos em questão.

Desde já e numa perspetiva de continuidade, gostaria de considerar a abrangência deste estudo ao cenário macro dos museus nacionais por forma a que se conseguisse categorizar de forma mais eficaz as componentes do financiamento dos museus

nacionais. Com o intuito de se poder posteriormente ajudar a resolver questões financeiras mais particulares deste setor e ajudar os direções dos museus a conseguirem construir linhas de gestão mais de acordo com o mercado atual.

Não esteve aqui implícito mas uma sugestão que considero crucial para investigações futuras é uma análise aprofundada da composição do pessoal e da liderança presente nos nossos museus contemporâneos. Compreender quem está atualmente envolvido na gestão e operação dessas instituições é fundamental para avaliar se estão preparados para cumprir a missão do museu e integrá-lo de forma eficaz na sociedade e num mercado altamente mutável.

Esta pesquisa também pode deter-se na visão que esses indivíduos têm dos museus que administram. Investigar suas perspetivas, valores e objetivos pessoais em relação aos museus pode fornecer informações valiosas sobre como eles moldam e influenciam a sua gestão. Além disso, explorar as suas opiniões sobre a relevância dos museus no contexto atual pode ajudar a orientar esforços futuros para tornar essas instituições mais dinâmicas e culturalmente engajadas.

Portanto, uma análise abrangente dos profissionais e líderes que estão à frente dos nossos museus, bem como de sua visão e alinhamento com os desafios contemporâneos, é essencial para promover uma gestão eficaz e uma contribuição significativa dessas instituições para a sociedade e para o mercado museológico.

Referências Bibliográficas

- Adams, G. K. (2021, May 25). Black Lives Matter: one year on. Museums Association. Retirado de: <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/analysis/2021/05/black-lives-matter-protests-one-year-on/#>
- Anderson, G. (2012). Reinventing the museum: The evolving conversation on the paradigm shift. Lanham, Md: AltaMira Press.
- Andrade, S. C. (2016, Fevereiro 5). RTP vai ter mais de metade do orçamento do Ministério da Cultura. Público. Retirado de: <https://www.publico.pt/2016/02/05/culturaipsilon/noticia/rtp-vai-ter-mais-de-metade-do-orcamento-do-ministerio-da-cultura-1722542>
- Antena 1 (2022, Novembro 9). Ministro da Cultura anuncia mais recursos humanos para museus, monumentos e palácios nacionais. RTP Notícias. Retirado de: https://www.rtp.pt/noticias/pais/ministro-da-cultura-anuncia-mais-recursos-humanos-para-museus-monumentos-e-palacios-nacionais_a1445814
- Assémat, L. (2023, June 30). Dear museums, our audiences no longer love us, they consume us! // Queridos museos, nuestros públicos ya no nos quieren, ¡nos consumen!. LinkedIn. Retirado de: <https://www.linkedin.com/pulse/dear-museums-our-audiences-longer-love-us-consume-queridos-ass%2525C3%2525A9mat%3FtrackingId=2rXVvZKHS2WIEjFkFapAEg%253D%253D/?trackingId=2rXVvZKHS2WIEjFkFapAEg%3D%3D>
- Augusto Mateus & Associados (2010). O setor cultural e criativo em Portugal. Estudo para o ministério da cultura. Augusto Mateus & Associados Sociedade de Consultores Lda. Retirado de: <https://www.igac.gov.pt/documents/20178/558004/O+setor+cultural+e+criativo+em+portugal.pdf/5e866ee3-7593-46e9-87a5-c632ed8d4625>
- Black, G. (2021). Managing change. In Black, G. (Ed.) Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World. (p.257-265). Routledge.

- Botelho, L. & Pinto, J. V. (2020, June 11). “Descoloniza”: estátua de Padre António Vieira vandalizada em Lisboa. Público. Retirado de: <https://www.publico.pt/2020/06/11/politica/noticia/descolonizacao-estatua-padre-antonio-vieira-vandalizada-lisboa-1920272>

- Bybby, M. (2022, November 23). How to Reduce your Museum’s Carbon Footprint. Museum Next. Retirado de: <https://www.museumnext.com/article/how-to-reduce-your-museums-carbon-footprint/>

- Brighenti, S. B. (2020, Setembro 4). O compromisso social do museu é uma forma de atavismo (Parte II). O Gerador. Retirado de: https://gerador.eu/o-compromisso-social-do-museu-e-uma-forma-de-ativismo-parte-ii/#_edn1

- Caetano, M. J. (2020, Maio 17). Os novos desafios dos museus: menos visitantes e menos receita. Diário de Notícias. Retirado de: <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/17-mai-2020/os-novos-desafios-dos-museus-menos-visitantes-e-menos-receita-12200898.html>

- Caetano, J. O. (2022, Agosto 9). Duas ou três notas sobre um declínio: os museus nacionais. Público. Retirado de: <https://www.publico.pt/2022/08/09/culturaipsilon/opiniao/duas-tres-notas-declinio-museus-nacionais-2015921>

- Camacho, C. F. (2014). Na senda das redes: caminhos e descaminhos da Museologia no Portugal democrático. Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património. Vol. XIII, pp. 249-259 Retirado de: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/13000.pdf>

- Carlsson, R. (2022, October 26). Why we need museums now more than ever. Museum Next. Retirado de: <https://www.museumnext.com/article/why-we-need-museums-now-more-than-ever/>

- Carvalho, A. 2016. Museus e Diversidade Cultural: Da Representação aos Públicos. Caleidoscópio - Edição e Artes Gráficas, SA. ISBN 978-989-658-392-7 (Coleção Estudos de Museus)

- Carvalho, A., & Matos, A. (2018). Museum Professionals in a Digital World: Insights from a Case Study in Portugal. *Museum International* (Special Issue: Museums in a Digital World), Vol. 70, N.º 277–278, pp. 34–47.

- Coutinho, I. (2020, June 11). Retirada e vandalização de estátuas: “Que saibamos todos de que é que estamos a falar”. *Ípsilon*. Público. Retirado de: <https://www.publico.pt/2020/06/11/culturaipsilon/noticia/retirada-vandalizacao-estatuas-saibamos-falar-1920270>

- Chaillou, J. h. & Matloff, R. (2013). *Nonprofit Investment & Development Solutions. A Guide To Thriving In Today'S Economy*. JOHN WILEY & SONS INC. Wiley Nonprofit Authority.

- Black, G. (2021). *Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World*. Routledge. - Botelho, L. & Pinto, J. V. (2020, June 11). “Descoloniza”: estátua de Padre António Vieira vandalizada em Lisboa. Público. Retirado de: <https://www.publico.pt/2020/06/11/politica/noticia/descolonizacao-estatu-padre-antonio-vieira-vandalizada-lisboa-1920272>

- Borges, L. & Lusa (2020, June 15). Marcelo: é “verdadeiramente imbecil” vandalização de estátua do padre António Vieira. Público. Retirado de: <https://www.publico.pt/2020/06/15/politica/noticia/marcelo-verdadeiramente-imbecil-vandalizacao-estatu-padre-antonio-vieira-1920606>

- Carvalho, R. M. R. de. (2020). Marketing em questão: narrativas e impactos sobre a imagem pública e a gestão de museus. *Museologia & Interdisciplinaridade*, 9(Especial), 188–202. Retirado de: <https://doi.org/10.26512/museologia.v9iEspecial.31815>

- Creswell, J. W. (2010), *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3.a ed.), Porto Alegre: Artmed.

- Dana, J. C. quoted in *The Neril Museunl, Selecfd Wvifit~gosf Jolln Cotton Dnlln, American Association of Museums and the Newark Museum, 1999, p. 9.*

- Duncan, C. (1995). Art Museums and the Ritual of Citizenship. Routledge.

- da Silva, L. M. S. (2012). As lojas dos museus e o seu papel na valorização e divulgação das instituições museológicas da Região Autónoma da Madeira. Dissertação de Mestrado. Repositório Científico Digital da Universidade da Madeira. <http://hdl.handle.net/10400.13/694>

- de Botton, A. de (2011, Jan 28). Are museums our new churches? . Point of View Podcast. BBC. Retirado de: <https://www.bbc.co.uk/sounds/play/b00xw5nq>

- de Botton, A., & Armstrong, J. (2013). Art as therapy. London, Phaidon Press Limited.

- DGPC (sem data). Cedência e Aluguer de Espaços. Retirado de: <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/recursos/cedencia-e-aluguer-de-espacos/>

- DGPC (sem data). Rede Portuguesa de Museus. Retirado de: <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/>

- Dickman, R. (2016, August 29). Saving Historical Museums From the Grave: Making Museums More Resilient. Museum Studies Program Final Products University of Kansas. Retirado de: <http://hdl.handle.net/1808/21571>

- Dillenburg, E. (2011). What, if Anything, Is a Museum?. Exhibitionist Spring '11. (p.8 -13). Retirado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61111736/what_if_anything_is_a_museum20191103-65926-f7f1sz-libre.pdf?1572797285=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DWhat_if_anything_is_a_museum.pdf&Expires=1681152124&Signature=YcXwTFSRX8M46L49XaScu58sXshH-NnZWEXDPIqslmXiJaeh7ad70o8bHDxAR3KHp8la2So0KRCRfCur0cF6nejpQTcqLdpEH5~3iwYeLx8fLmZzQwcs7-r~D-Vwy8HIJmDCOjRJtWOfTQ0kR7HN4V5uBanjBK5jo9gZZn8z8aUcr5IR0BjsL~rn-wjbNsifFuSrsac8~p1P9j3~qmrWWZbdLFsQXvXhBztazo9Xj0WCj2iLGrfVjWnyg890-PKtpCliffdDqkOTtxpxpVGmdPUx1eEktqWrvCjOdb83ZCzZkuvCo5cm3borfk0j2cgelnzxiqkwPoOC7ZE85kU~lg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Faherty, A. (2019, July 2). Communicating the value of museums. Museum Next. Retirado de: <https://www.museumnext.com/article/communicating-the-value-of-museums-to-audiences-donors-and-other-supporters/>

- FAMP. (sem data). Código de Ética. Federação de Amigos dos Museus de Portugal. Retirado de: <https://famportugal.pt/apresentacao/>

- Fantoni, S.F. (2016) To Charge or Not to Charge – Museums and the Admission Dilemma, MuseumNext, Dublin, 2016 Retirado de: <https://vimeo.com/165112246>

- Faustino, P. (2013). Indústrias Criativas, Media e Clusters. Media XXI

- Faustino, P (sem data). W19.1.1.a Strategic Management. Mu.SA. Retirado de: http://www.project-musa.eu/wp-content/uploads/2020/06/Mu.SA_Theoretical-concepts-on-Strategic-Management.pdf

- Faustino, P (2023). Vender o Passado com o Futuro: comunicação, marketing e gestão dos museus de arte e tendências de financiamento. <https://doi.org/10.21747/21836671/pag19a13>

- Felismino, D. (2023, May, 17). Museus, Sustentabilidade e Bem-estar. Dia Internacional dos Museus 2023. ICOM Portugal. Retirado de: <https://icom-portugal.org/2023/05/17/museus-sustentabilidade-e-bem-estar-dia-internacional-dos-museus-2023-2/>

- Fialho, W. A. et al (2020). O Consumidor Cocriador: Interação e Participação Ativa na Era Digital. In Faustino et al (Eds). Comunicação, Media e Indústrias Criativas na Era Digital. (pp.129-145). Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

- Filipe, G., & Camacho, C. (2018). Que Futuro Queremos dar aos(s) Museu(s)? RP - Revista Património, 5, pp. 50-59.

- Fleming, D. (2018, June 27). Stop trying to avoid the realities of life. Museums Association. Retirado de: <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/opinion/2018/06/01072018-stop-trying-to-avoid-the-realities-of-life/#>

- Giannini, T. & Bowen, J. P. (2019, July). Art and Activism at Museums in a Post-digital World. (pp. 27-35). <http://dx.doi.org/10.14236/ewic/EVA2019.4>

- Giannini, T. & Bowen, J. P. (2023, February). Global Cultural Conflict and Digital Identity: Transforming Museums. *Heritage* 2023, 6, (pp. 1986-2005).
<https://doi.org/10.3390/heritage6020107>

- Gonçalves, J. (2022, October, 14). Em protesto contra o petróleo activistas atiram sipa de tomate a pintura de Van Gogh. P3. Público. Retirado de:
<https://www.publico.pt/2022/10/14/p3/noticia/protesto-petroleo-activistas-atiraram-sopa-tomate-pintura-van-gogh-2024070>

- Flew, T. (2014). Creative industries: a new pathway. *InterMedia*, 42(1), pp. 11-13. Retirado de:
<https://eprints.qut.edu.au/68631/>

- Fraser, A. (2011) L'1%, c'est moi. *Texte zur Kunst* nº83 (p. 114-127). Retirado de:
<https://whitney.org/exhibitions/2012-biennial/andrea-fraser>

- French, Y. & Runyard, S. (2011). *Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions*. Routledge. Taylor and Francis Group.

- Gahm, F. (2021). Museum treats and shopping sprees: The role of shops and restaurants in a museum visit. *Tidskrift För ABM*, 6(1), p.37–52. Retirado de:
<https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-460996>

- Grynspar, R. (2022). Foreword. *Creative Economy Outlook 2022. The International Year of Creative Economy for Sustainable Development: Pathway to resilient creative industries*. UNCTAD. p. III. Retirado de: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022>

- Gustafsson, C., & Ijla, A. (2017). Museums – A Catalyst for Sustainable Economic Development in Sweden. *International Journal of Innovative Development & Policy Studies*, 5(2), 1–14. Retirado de: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-322245>

- Hunt, T. (2018, May 28). Displaying the ruins of demolished social housing at the Venice Architecture Biennale is not ‘art-washing’. *The Art News Paper*. Retirado de:

<https://www.theartnewspaper.com/2018/05/28/displaying-the-ruins-of-demolished-social-housing-at-the-venice-architecture-biennale-is-not-art-washing>

- IberMuseos. (2019). Marco Conceitual Comum em Sustentabilidade das Instituições e Processos Museais Ibero-americanos. IberMuseos. Retirado de: <http://www.iber museos.org/wp-content/uploads/2019/10/marco-conceptual-comun-sostenibilidad-ibermuseos.pdf>

- ICOM Museum. (2022 a). ICOM approves a new museum definition. Retirado de: <https://icom.museum/en/news/icom-approves-a-new-museum-definition/>

- ICOM Portugal (2023, August 6). APRECIACÃO DO ICOM PORTUGAL AOS PROJETOS DE DIPLOMA QUE PROCEDEM À CRIAÇÃO DA MUSEUS E MONUMENTOS, E.P.E. E DO PATRIMÓNIO CULTURAL, I.P. ICOM Portugal. Retirado de: <https://icom-portugal.org/2023/08/06/apreciacao-do-icom-portugal-aos-projetos-de-diploma-que-procedem-a-criacao-da-museus-e-monumentos-e-p-e-e-do-patrimonio-cultural-i-p/>

- ICOM Portugal (2009). Os desafios da política de museus em tempos de crise. Retirado de: <https://www.icom-portugal.org/multimedia/Os%20desafios%20da%20pol%C3%ADtica%20de%20museus%20em%20tempos%20de%20crise.pdf>

- Ilie,C.(2022).Increasing the Managerial Performance of Romanian Museums with the Help of Stakeholders. Culture. Society. Economy. Politics,2(2) 26-39. <https://doi.org/10.2478/csep-2022-0009>

- INE (2023, Maio 15). DESPESA PÚBLICA ATINGIU 107 MIL MILHÕES DE EUROS EM 2022, CORRESPONDENDO A 44,8% DO PIB (47,7% EM 2021).

- Janes, Robert (1995) Museums and the Paradox of Change (Calgary: Glenbow)

- Janes, R. R. (1999). Embracing Organizational Change in Museums: A Work in Progress. In K. Moore (Ed.). Management in Museums (pp.7-27). The Athlone Press.

- Johnson, P. S. (2003). Museums. In Ruth Towse (Ed.). A Handbook of Cultural Economics (pp. 315-320). Edward Elgar Publishing Limited.
- Kent, T. (2010). The role of the museum shop in extending the visitor experience. International journal of non-profit and voluntary sector marketing 15(1), 67–77. DOI: 10.1002/nvsm.368
- Kotler, P. (2008). Marketing para o Século XXI. 4ª edição. Editorial Presença. -
- Kotler, N. G., Kotler, P. & Kotler, W. I. (2008). Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. Second Edition. Wiley Imprint.
- Li, Y. (2020). Museos y Marketing: una controversia ante nuevas estrategias, Esic Market Economics and Business Journal, 51(1), 209-234. Doi: 10.7200/esicm.165.0511.4
- Landry, C. (2005). London. as Creative City. In John Hartley (Ed.) Creative Industries. (p.233-243)
- Lei N.º 47/2004 de 19 de agosto, Lei Quadro dos Museus Portugueses, Diário da República N.º 195/2004, I Série-A, pp. 5379-5394
- Lisa C. Roberts, From Knowledge to Narrative: Education and the Changing Museum, Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 1997
- Lopes, M. A. (2022, Novembro 9) Governo vai contratar 74 vigilantes e 40 conservadores para Património Cultural. Agência Lusa. Observador. Retirado de: <https://observador.pt/2022/11/09/governo-vai-contratar-74-vigilantes-e-40-conservadores-para-patrimonio-cultural/>
- LUSA (2022, August 24). ICOM aprova nova definição de museu voltada para a inclusão e a sustentabilidade. Agência Lusa. Público. Retirado de: <https://www.publico.pt/2022/08/24/culturaipsilon/noticia/icom-aprova-nova-definicao-museu-voltada-inclusao-sustentabilidade-2018198>
- Lusa (2011, Setembro 15). Governo anuncia nova Direcção Geral do Património Cultural. Diário de Notícias. Retirado de: <https://www.dn.pt/economia/governo-anuncia-nova-direccao-geral-do-patrimonio-cultural-1997788.html>

- Lusa (2023a, August 18). Marcelo promulga decretos de reorganização da gestão do património cultural. Governo vai criar empresa pública para gerir património e museus. Expresso. Retirado de: <https://expresso.pt/politica/presidente/2023-08-18-Marcelo-promulga-decretos-de-reorganizacao-da-gestao-do-patrimonio-cultural-37b19e5d>

- Lusa (2023b, June 23). Novo modelo para o património cultural pode trazer "grandes benefícios" a médio prazo. Retirado de: <https://expresso.pt/cultura/2023-06-23-Novo-modelo-para-o-patrimonio-cultural-pode-trazer-grandes-beneficios-a-medio-prazo-339286f5>

- Lusa & Sic Notícias (2023, June 21). Gestão de museus e monumentos: novo modelo da DGPC é para acabar com “retrocessos”. Sic Notícias. Retirado de: <https://sicnoticias.pt/cultura/2023-06-21-Gestao-de-museus-e-monumentos-novo-modelo-da-DGPC-e-para-acabar-com-retrocessos-1a6f6d61>

- LUSA (2023b, May 18). Dia Internacional dos Museus assinalado sob mote da sustentabilidade e bem-estar. Agência LUSA. Visão. Retirado de: <https://visao.pt/atualidade/cultura/2023-05-18-dia-internacional-dos-museus-assinalado-sob-mote-da-sustentabilidade-e-bem-estar/>

- MA. (sem data). Museum funding. Museums Association. Retirado de: <https://www.museumsassociation.org/campaigns/advocacy/museum-funding/>

- Macedo, S. (2014). Os Serviços Online dos Museus Portugueses: A Perspetiva dos Diretores dos Museus. Dissertação de mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

- Marcondes, G. (2020, November 20). Museus + Sustentáveis. Uma minissérie com experiências museais sobre as dimensões da sustentabilidade. Iber Museos. Retirado de: <http://www.iber museos.org/pt/recursos/noticias/museus-sustentaveis-uma-minisserie-com-experiencias-museais-sobre-as-dimensoes-da-sustentabilidade/>

- Martins, C. & Dinis, R. (2023, June 22). Museus nacionais terão gestão empresarial. Expresso. Retirado de: <https://expresso.pt/cultura/2023-06-22-Museus-nacionais-terao-gestao-empresarial-6ee51575>

- McGhie, H.A. (2019). Museums and the Sustainable Development Goals: a how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners. Curating Tomorrow, UK.

- Mckinty, J. (1992, November). Interpretation and the Museum. Presentation to Museum Vitoria staff, Melbourne. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/272182104_Interpretation_and_the_Museum

- McIntyre, J. (2023, February 14). 5 Ways to Become a More Sustainable Museum in 2023. Tiqets. Retirado de: <https://www.tiqets.com/venues/blog/sustainable-museum/>

- Miriam Clavir, Preserving What Is Valued: Museums, Conservation and First Nations, Vancouver, Canada: University of British Columbia Press, 2002, p. 28.

- Monteiro, R. (2019, February 4). Rebeldes com causa: jovens portuguesas fazem greve à escola pelo clima. Público. Retirado de: <https://www.publico.pt/2019/02/04/p3/noticia/rebeldes-causa-jovens-portuguesas-fazem-greve-escola-protestar-alteracoes-climaticas-1860687>

- Montebello, P. (2004). Art Museums, Inspiring Public Trust. In J. Cuno (Ed), Whose Muse? Art Museums and the Public Trust (p.151 - 169). Princeton University Press.

- Murawski, M. & Autry L. T. (2019). Museums Are Not Neutral: We Are Stronger Together. Panorama. Journal of the Association of Historians of American Art. Retirado de: <https://journalpanorama.org/article/museums-are-not-neutral/>

- Murawski, M. (2021). Museums as agents of change : a guide to becoming a changemaker. American Alliance Of Museums.

- Mu.SA (2019). MUSEUM PROFESSIONALS IN THE DIGITAL ERA. Agents of change and innovation. Mu.SA. Retirado de: <http://www.project-musa.eu/wp-content/uploads/2017/03/MuSA-Museum-professionals-in-the-digital-era-full-version.pdf>

- Neamu, D. (2016). "Looking Outside: Spill-over Effects of Museums". In J. Pagel et al (Eds.) Money matters: The Economic Value Of Museums. (p.17). NEMO. Retirado de: https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMOAC2016_EcoVal.pdf

- NEMO. (2022, november). Museums in the climate crisis. Network of European Museum Organization. Retirado de: https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/Publications/NEMO_Report_Museums_in_the_climate_crisis_11.2022.pdf

- OE (2023). Mais apoio às artes, requalificação de equipamentos culturais e digitalização, estes são alguns dos pontos fortes do Ministério da Cultura no OE 2023. Retirado de: <https://oe2023.gov.pt/areas-governativas/cultura/>

- Oliveira, M. S. (2022, Dezembro 15). Um museu pode ser uma arma para o clima. basta seguirem estas novas recomendações. Peggada. Retirado de: <https://peggada.com/um-museu-pode-ser-uma-arma-para-o-clima-basta-seguirem-estas-novas-recomendacoes/>

- Pedro, S. (2016, June 30). “Políticas Culturais e Financiamento da Cultura em Portugal”. Médio Tejo uma região, um jornal. Retirado de: <https://mediotejo.net/politicas-culturais-e-financiamento-da-cultura-em-portugal-por-sonia-pedro/>

- Pekarik, A. (2007). Going Free? Cooper-Hewitt National Design Museum and General Admission Fees. OFFICE OF POLICY AND ANALYSIS SMITHSONIAN INSTITUTION. Retirado de: <https://www.si.edu/Content/opanda/docs/Rpts2007/07.04.Admissions.Final.pdf>

Pinto, J. V. (2020, June 11). Estátuas que não sobrevivem à memória do racismo. Público. Retirado de: <https://www.publico.pt/2020/06/11/fotogaleria/estatuas-que-nao-sobrevivem-memoria-racismo-401516>

- Philipps, R. B. (2011). *Museum Pieces: Toward the Indigenization of Canadian Museums*. McGill-Queen's University Press. Retirado de: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt12834m>

- Polígrafo (2020, Outubro 29). Valor atribuído à Cultura representa apenas 0,21% do Orçamento do Estado para 2021?. Polígrafo Sapo. Retirado de: <https://poligrafo.sapo.pt/fact-check/valor-atribuido-a-cultura-representa-apenas-021-do-orcamento-do-estado-para-2021>

-Poter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations, Chippenham and Eastbourne: Palgrave Macmilan.

-PPorto (2012, April 5). Os números da Cultura depois da Troika. Pportodosmuseus.pt. Retirado de: <https://www.pportodosmuseus.pt/2012/04/05/os-numeros-da-cultura-depois-da-troika/>

- PPorto (2023, July 30). Governo aprova decretos-lei dos organismos que vão gerir museus e património. Pportodosmuseus.pt. Retirado de: <https://www.pportodosmuseus.pt/2023/07/30/governo-aprova-decretos-lei-dos-organismos-que-vao-gerir-museus-e-patrimonio/>

-Presidência da República (2023, August 18). Presidente da República promulga três diplomas do Governo. Retirado de: <https://www.presidencia.pt/atualidade/toda-a-atualidade/2023/08/presidente-da-republica-promulga-tres-diplomas-do-governo/>

- Price, K., & Dafydd, J. (2018). Structuring for Digital Success: A Global Survey of How Museums and Other Cultural Organisations Resource, Fund, and Structure their Digital Teams and Activity, MW18: Museums and the Web 2018. Retirado de: <https://mw18.mwconf.org/paper/structuring-for-digital-success-a-global-survey-of-how-museums-and-other-cultural-organisations-resource-fund-and-structure-their-digital-teams-and-activity/index.html>

-Publico (2016). Campanha para "pôr o Sequeira no lugar certo" vence prémio de eficácia publicitária do ano. Público. Retirado de: <https://acervo.publico.pt/culturaipsilon/noticia/campanha-para-por-o-sequeira-no-lugar-certo-vence-premio-de-eficacia-publicitaria-do-ano-1752532>

- Půček, Ochrana & Plaček (2021)

- Quivy, R., Campenhoudt L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris. Gradiva.

- Reuters (2020, October 16). Movimento #MeToo faz três anos e fundadora cria plataforma de combate à violência sexual. Ímpar. Público. Retirado de:

<https://www.publico.pt/2020/10/16/impar/noticia/movimento-metoo-faz-tres-anos-fundadora-cria-plataforma-combate-violencia-sexual-1935353>

- Rendeiro, H. (2019). Gestão Museológica: paradigmas de atuação, resultados e perspectivas. (O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação). Retirado de: <http://hdl.handle.net/10437/10098>

- Richani, E., Papaioannou, G., & Banou, C. (2016, October 21). Emerging opportunities: the internet, marketing and museums. In *20th International Conference on Circuits, Systems, Communications and Computers (CSCC 2016)* (Vol. 76, pp. Art-no). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/mateconf/20167602044>

- Richardson, J. (2019, April 15). How Can Museums Support the Youth Climate Strike?. Museum Next. Retirado de: <https://www.museumnext.com/article/how-can-museums-support-the-youth-climate-strike/>

- Roque, M. A. (2015, October 20). Necessidade e engenho: crowdfunding para a cultura. A.MUSE.ARTE. Blogue post. Retirado de: <https://amusearte.hypotheses.org/sobre-o-blog>

- Rossetti, E. (2018, October 9). How to Revolutionise Your Museum Marketing. Business Development, Ticketing. Onebox Ticket Distribution System. Retirado de: <https://www.oneboxtds.com/museum-marketing/>

- Rozan, A. R. (2016, July). Audience Engagement: How Museums learned to Love their Visitors. Museum ID. Retirado de: <https://museum-id.com/audience-engagement-how-museums-learned-to-love-their-visitors-by-adam-rozan/>

- Sacco, P. L. (2016). "How do Museums Create Value?". In J. Pagel et al (Eds.) Money matters: The Economic Value Of Museums. (p.8-14). NEMO. Retirado de: https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMOAC2016_EcoVal.pdf

- Saha, R. (2019, April 29). Digital Engagement Strategies For The 21st Century Museum. Arts Management & Technology Laboratory. Retirado de: <https://amt-lab.org/blog/2019/4/digital-engagement-strategies-for-the-21st-century-museum>

- Salema, I. (2022, Outubro 10). Orçamento da Cultura cresce 23%, mas peso no bolo total da despesa mantém-se aquém dos 0,5%. Público Retirado de: <https://www.publico.pt/2022/10/10/culturaipsilon/noticia/orcamento-cultura-cresce-23-peso-bolo-total-despesa-mantemse-aquem-05-2023482>

- Salvador, M. T. P. C. (2014). Monumentos e Museus - Patrocínios, Mecenato e Voluntariado. Instituto Politécnico de Tomar. Escola Superior de Tomar. Dissertação de Mestrado. RCAAP. Retirado de: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13439/1/Monumentos%20e%20Museus%20-%20Patroc%C3%ADnios%2C%20Mecenato%20e%20Voluntariado.pdf>

- Semedo, Alice. 2013. “Formação em Museologia: Circulos e Outras Geometrias.” Anais do Museu Paulista 21 (1): 49-62.

- Sic Noticias & Lusa. (2023, July 13). Museus gratuitos aos domingos e feriados para residentes em Portugal. Sic Notícias. Retirado de: <https://sicnoticias.pt/cultura/2023-07-13-Museus-gratuitos-aos-domingos-e-feriados-para-residentes-em-Portugal-cc83b1cf>

- Scott, D. M. (2007). The New Rules of Marketing & PR. How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing, & Online media to Reach Buyers Directly. John Wiley & Sons, Inc.

- Simões, A. (2021, February 19). O salazarismo não morreu. Público. Retirado de: <https://www.publico.pt/2021/02/19/opinioao/opinioao/salazarismo-nao-morreu-1951297>

- Simon (2022, December 30). Why art museum should not be free. Arna Bontemps Museum. Retirado de: https://www.arnabontempsmuseum.com/why-art-museums-should-not-be-admission-free/#google_vignette

- Simon (2022, December 26). The Importance of Museum Research Rooms. Arna Bontemps Museum. Retirado de: <https://www.arnabontempsmuseum.com/the-importance-of-museum-research-rooms/>

- Simon (2023, January 9). The Importance of Museum in Society. Arna Bontemps Museum. Retirado de: <https://www.arnabontempsmuseum.com/the-importance-of-museums-in-society/>

- Simon (2023, January 9). The Importance of Museums in Society. Arna Bontemps Museum. Retirado de: <https://www.arnabontempsmuseum.com/the-importance-of-museums-in-society/>

- Spalding, J. (1999). Creative Management in Museums. In K. Moore (Ed.). Management in Museums (pp. 28-44). The Athlone Press.

- Steinhauer, J. (2018, June 7). Museums too: what should institutions do when artists are accused of abuse?. The Art Newspaper. Retirado de: <https://www.theartnewspaper.com/2018/06/07/museums-too-what-should-institutions-do-when-artists-are-accused-of-abuse>

- Tay, J. (2005). Creative Cities. In John Hartley (Ed.) Criative Industries. (p.220-232)

- Throsby, D. (2003). Cultural Sustainability. In Ruth Towse (Ed.). A Handbook of Cultural Economics (pp. 183-186). Edward Elgar Publishing Limited.

- Tien, C. (2010) The formation and impact of museum clusters: two case studies in Taiwan, Museum Management and Curatorship, 25:1, 69-85, DOI: 10.1080/09647770903529434

- Turismo Centro Portugal (sem data). Roteiro pelas Cidades Criativas de Portugal. Turismo Centro Portugal. Retirado de: <https://turismodocentro.pt/artigo/cidades-criativas-da-unesco-no-centro-de-portugal/>

- UNCTAD (2022) Creative Economy Outlook 2022. The International Year of Creative Economy for Sustainable Development: Pathway to resilient creative industries. Retirado de: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022>

- UNESCO (sem data). Creative Cities Network. UNESCO. Retirado de: <https://en.unesco.org/creative-cities/>

- UNKNOWNDesign (2016). Catálogo 2016. Retirado de: <http://www.unknowndesign.pt/#p=1>

- Vlachou, M. (2022, August 29). O que podemos esperar de quem dirige um museu?. Público. Secção ípsilon. Retirado de: <https://www.publico.pt/2022/08/29/culturaipsilon/opiniao/podemos-esperar-dirige-museu-2018461>

- Vuillaume, D. (2016). "Introduction". In J. Pagel et al (Eds.) Money matters: The Economic Value Of Museums. (p.5). NEMO. Retirado de: https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMOAC2016_EcoVal.pdf

- Waddoups, R. (2022, October 19). How Museums Became Staging Grounds for Protest Movements. Surface. Retirado de: <https://www.surfacemag.com/articles/just-stop-oil-protests-museums-environmental-activism/>

- Wall, A. S. (2018, May 28). Museums in the Age of #MeToo. Museum Studies at Tufts University. Retirado de: <https://www.surfacemag.com/articles/just-stop-oil-protests-museums-environmental-activism/>

- Weide, S. (2016). "Looking Inside: Business Models of Museums – What Works, What Doesn't?". In J. Pagel et al (Eds.) Money matters: The Economic Value Of Museums. (p.31). NEMO. Retirado de: https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMOAC2016_EcoVal.pdf

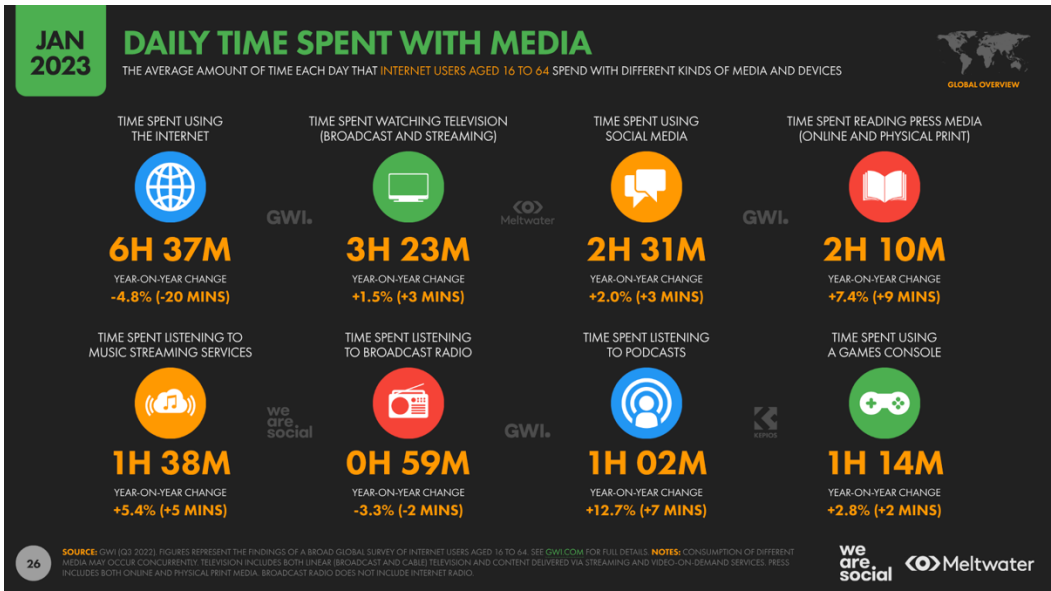
- Williams, S. L. (2004). Critical Concepts concerning Non-Living Collections. Collections, 1(1), 37–66. <https://doi.org/10.1177/155019060400100105>

- Yale, D. R. & Carothers, A. J. (2001). The publicity Handbook: the inside scoop from more than 100 journalists and PR pros on how to get great publicity coverage: in print, on-line, and in the air. McGraw Hill.

- Zorzi, E. (2007, August 31). Publicity for Exhibitions in Museums of Modern and Contemporary Art. Cultural Economics and Entrepreneurship. Erasmus School of History, Culture and Communication. Repositório aberto. Retirado de: <https://thesis.eur.nl/pub/4308>

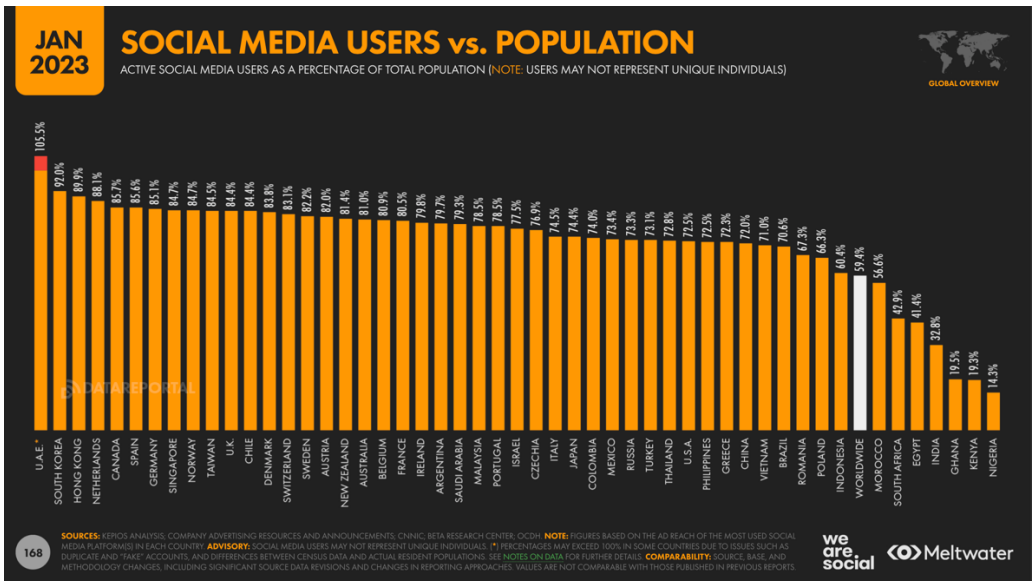
Anexos

Anexo 1: Tempo diário passado em diferentes media



Fonte: “Digital 2023 Global Overview Report” (2023)

Anexo 2: Medias Sociais vs. População



Fonte: “Digital 2023 Global Overview Report” (2023)

Apêndices

Apêndice 1: Formulário do Inquérito



Gestão Cultural // Questionário aos Museus Nacionais

A vossa participação neste breve questionário é de extrema importância para que seja possível concluir com sucesso a dissertação de fim de mestrado intitulada: "Gestão Cultural: Gestão, Modelos e Tendências de Financiamento dos Museus Nacionais".

Como é sabido o setor museológico tem vindo a sofrer profundas transformações e os museus têm que estar em constante processo de renovação para se conseguirem adaptar às novas circunstâncias sociais, económicas e tecnológicas. Tendo ainda em conta uma realidade onde os museus são, cada vez mais, empurrados para o mercado devido à diminuição de apoios financeiros e também face à massificação das tecnologias digitais, torna-se imperativo aferir o papel da gestão cultural nos museus nacionais na atualidade.

Posto isto, ao longo da tese que está a ser desenvolvida, pretende-se averiguar as transformações e adaptações que têm vindo a ser feitas em termos da gestão dos museus em Portugal. Uma vez que os museus têm vindo a ser praticamente obrigados a posicionarem-se de forma mais competitiva no mercado, faz-se necessária a aferição de dados mais específicos no que diz respeito à sustentabilidade económica dos museus em Portugal.

É desta necessidade de aferição de dados que surge este questionário, constituído maioritariamente por questões de escolha direta e algumas onde é necessário escrever algum dado mais específico, porém não vos tomará mais de 10 minutos do vosso tempo.

Para que os dados fornecidos sejam o mais rigorosos possíveis, pede-se que seja o gestor cultural do museu em causa a responder a este breve questionário porque será a pessoa que a princípio terá maior conhecimento de causa e dados fidedignos sobre as diferentes questões.

(na impossibilidade de ser o gestor cultural a responder, convém ser alguém que tenha conhecimento sobre os seguintes departamentos da instituição: gestão, financeiro, marketing e comunicação.)

Desde já grata pela vossa colaboração,
Filipa Martins

a) Apresentação //

1. Indique o nome do Museu / Instituição Cultural. *

Introduza a sua resposta

b) Modelo de Governação //

2. Este Museu / Instituição Cultural é: *

- ☐ Público
- ☐ Privado **sem** fins lucrativos
- ☐ Privado **com** fins lucrativos
- ☐ Parceria Público-Privada

c) Financiamento //

3. Qual o orçamento anual considerado para o ano de 2023**?

**** pode ser de 2022 se não tiverem dados de 2023 indiquem só a que ano se estão a referir**

(resposta facultativa, porém caso responda não será tornado público o valor/ nome da instituição, será apenas para aferir a média orçamental praticada pelos museus nacionais e ter uma noção do valor mais baixo e do valor mais alto praticado em Portugal este ano)

Introduza a sua resposta

4. É um Museu que consegue ser autofinanciável? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

5. É um Museu que dependente do financiamento estatal? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Constituição do financiamento para o ano de 2023**

****Caso não tenham dados aferidos para 2023 indiquem os dados relativos ao ano de 2022 colocando só essa ressalva na primeira resposta que derem**

De seguida irá ser solicitado que escreva a percentagem (ou valor se lhe for mais fácil) de cada uma das partes que constituem o vosso financiamento anual este ano.

Nota:

- Se alguma das designações mencionadas não fizer parte do vosso financiamento simplesmente escrevam 0%

- Caso alguma fonte que faça parte do vosso financiamento (próprio, público ou privado) não esteja referida, irá aparecer sempre uma opção onde poderão acrescentar essa opção e referir a percentagem que ela ocupa no vosso plano de financiamento.

6. Refira a percentagem de **Receitas Próprias:** *

Introduza a sua resposta

7. Refira a percentagem de **Fundos Públicos** provenientes **do Estado:** *

Introduza a sua resposta

8. Refira a percentagem de **Fundos Públicos** provenientes **do Governo Local** (câmara e junta de freguesia): *

Introduza a sua resposta

9. Refira a percentagem de **Fundos Públicos** provenientes **de Concursos de Financiamento:** *

Introduza a sua resposta

10. **Outros Financiamentos Públicos.**

(caso exista algum tipo de Financiamento Público no vosso financiamento anual que não tenha sido mencionado anteriormente, indique de seguida a designação e percentagem ao clicar em "Outros") *

☐ Não existem.

☐ Outros. (quais?)

11. **Quais?**

(indique de seguida a designação e percentagem) *

Introduza a sua resposta

12. Refira a percentagem de **Fundos Privados** provenientes **de Mecenato:** *

Introduza a sua resposta

13. Refira a percentagem de **Fundos Privados** provenientes **de Patrocinadores:** *

Introduza a sua resposta

14. Refira a percentagem de **Fundos Privados** provenientes **de Amigos do Museu:** *

Introduza a sua resposta

15. Outros Financiamentos Privados.

(caso exista algum tipo de Financiamento Privado no vosso financiamento anual que não tenha sido mencionado anteriormente, indique de seguida a designação e percentagem ao clicar em "Outros") *

- ☐ Não existem.
- ☐ Outros. (quais?)

16. Quais?

(indique de seguida a designação e percentagem) *

Introduza a sua resposta

d) avaliação das Receitas Próprias //

17. Consideram importante trabalhar o campo das **Receitas Próprias** por forma a melhorarem o modelo de financiamento atual do vosso Museu? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

18. Conseguem manter a atividade base do Museu só com base nas vossas **Receitas Próprias**? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

19. **As vossas receitas próprias são constituídas por:**

(assinale todas as opções aplicáveis ao vosso caso) *

- ☐ Bilheteira de Exposição Permanente
- ☐ Bilheteira de Exposições Temporárias
- ☐ Bilheteira para visitas a espaços exteriores (ex.jardins)
- ☐ Visitas Guiadas
- ☐ Museu Digital
- ☐ Programas Educacionais
- ☐ Merchandising
- ☐ Trading de Arte
- ☐ Bar/ Restauração
- ☐ Aluguer do espaço para eventos
- ☐ Outras Fontes de Receita Própria

20. Se na questão anterior indicou que tem **"Outras Fontes de Receita Própria"**, refira quais são.

(se não respondeu "Outras Fontes de Receita Própria" na questão anterior, simplesmente ignore esta questão e siga para a próxima. obrigada)

Introduza a sua resposta

21. Têm como objectivo aumentar a percentagem de **Receitas Próprias**? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

22. Descreva qual/ quais as medidas a serem adotadas para que esse crescimento se reflita? *

Introduza a sua resposta

A responder caso tenha
respondido SIM na questão 21.

23. Qual ou quais as razões para não quererem aumentar o vosso nível de Receitas Próprias? *

Introduza a sua resposta

A responder caso tenha
respondido NÃO na questão 21.

e) evolução da comunicação e marketing nos Museus //

24. Nos últimos 5 anos sentiram necessidade de alterar a vossa forma de comunicação e marketing? *

☐ Sim

☐ Não

25. Chegar a novos públicos/ gerações de forma a trazer-los para o Museu é um objectivo? *

☐ Sim

☐ Não

26. De que forma o consideram fazer? *

Introduza a sua resposta

A responder caso tenha
respondido SIM na questão 25.

27. Qual a principal razão para não quererem trabalhar novos públicos? *

Introduza a sua resposta

A responder caso tenha
respondido NÃO na questão 25.

28. *"Os Museus deviam de se publicitar mais e apostarem nas tecnologias digitais."*

Considera a afirmação: *

☐ Correta

☐ Errada

29. Estão presentes e comunicam de forma activa nas redes sociais? *

☐ Sim

☐ Não

30. Quais as Redes Sociais em que estão presentes? *

Introduza a sua resposta

31. Trabalham, ou já trabalharam alguma vez, com influencers para promoverem a vossa instituição e eventos? *

☐ Sim

☐ Não

32. Que estratégias de marketing têm implementado nos últimos tempos? *

Introduza a sua resposta

33. Com a evolução económica e a exploração da cultura enquanto uma indústria (as Indústrias Culturais e Criativas), sentem que os Museus têm vindo a ser forçados a adoptar uma vertente mais comercial e a estarem mais presente no mercado económico, mesmo que sejam Museus sem fins lucrativos? *

☐ Sim

☐ Não

e) parcerias, redes ou clusters de Museus //

34. Fazem parte de alguma Rede de Museus? *

☐ Sim

☐ Não

35. Qual ou quais as redes de Museus a que pertencem? *

Introduza a sua resposta

36. O vosso Museu considera importante a formação de parcerias para um melhor desenvolvimento cultural e económico? *

☐ Sim

☐ Não

37. Já realizaram alguma parceria até ao momento? *

☐ Sim

☐ Não

38. Que tipo de parcerias já desenvolveram? *

- ☐ Parcerias Públicas
- ☐ Parcerias Privadas
- ☐ Parcerias Nacionais
- ☐ Parcerias Internacionais
- ☐ Parcerias Intramuseus Nacionais
- ☐ Parcerias Intramuseus Internacionais
- ☐ Parcerias Tecnológicas
- ☐ Parcerias Comerciais
- ☐ Parcerias Institucionais
- ☐ Outras Parcerias

39. Se na questão anterior indicou que desenvolveu "Outras Parcerias", refira aqui qual o género das parcerias que desenvolveu e que não se encontram anteriormente mencionadas.

(se não respondeu "Outras Parcerias" na questão anterior, simplesmente ignore este ponto e siga para a última questão. obrigada.)

Introduza a sua resposta

40. Mas tencionam fazer a curto/ médio prazo? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

41. Que tipo de parceria gostariam de vir a desenvolver futuramente? *

Introduza a sua resposta

Muito obrigada pelo tempo disponibilizado!

A participação da vossa instituição cultural neste estudo académico foi de extrema importância, não só para que eu possa concluir a parte prática da minha dissertação de Mestrado mas também para que se consiga documentar de forma científica dados importantes sobre o setor museológico.

Apêndice 2: Respostas dadas ao questionário (tabelas e gráficos)

1. Indique o nome do Museu / Instituição Cultural.

Museus Públicos
1. Casa-Museu Frederico de Freitas
2. Casa-Museu Teixeira Lopes I Galerias Diogo de Macedo
3. Ecomuseu de Barroso
4. Museu Carlos Machado
5. Museu da Cerâmica
6. Museu da Chapelaria, S. João da Madeira
7. Museu da Comunidade Concelhia da Batalha
8. Museu Condes de Castro Guimarães
9. Museu Convento dos Loios
10. Museu da Horta
11. Museu da Indústria Têxtil da Bacia do Ave
12. Museu da Luz
13. Museu da Pedra do Município de Cantanhede
14. Museu da Pólvora Negra
15. Museu da Saúde
16. Museu da Terra de Miranda
17. Museu da Villa Romana do Rabaçal
18. Museu das Flores
19. Museu de Angra do Heroísmo
20. Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
21. Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real
22. Museu de Arte Pré-Histórica e do Sagrado do Vale do Tejo
23. Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior
24. Museu de Mértola Cláudio Torres
25. Museu de Olaria
26. Museu de Portimão
27. Museu de Santa Maria
28. Museu do Ar
29. Museu do Centro Hospitalar do Porto
30. Museu do ISEP
31. Museu do Mar Rei D. Carlos
32. Museu do Pico
33. Museu do Traje de Viana do Castelo
34. Museu Dr. Joaquim Manso
35. Museu Escolar de Marrazes
36. Museu Ferreira de Castro
37. Museu Francisco de Lacerda

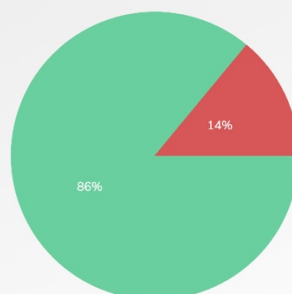
Museus Públicos
38. Museu Geológico
39. Museu José Malhoa
40. Museu Marítimo de Ílhavo
41. Museu Militar - Lisboa
42. Museu Monográfico de Conimbriga - Museu Nacional
43. Museu Municipal Abade Pedrosa/Museu Internacional de Escultura Contemporânea
44. Museu Municipal Amadeo Souza-Cardoso/Município de Amarante
45. Museu Municipal da Ribeira Grande
46. Museu Municipal de Alcochete
47. Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira
48. Museu Municipal de Benavente
49. Museu Municipal de Coimbra
50. Museu Municipal de Espinho
51. Museu Municipal de Faro
52. Museu Municipal de Loulé
53. Museu Municipal de Santarém
54. Museu Municipal de Santiago do Cacém
55. Museu Municipal de Sesimbra
56. Museu Municipal de Tavira
57. Museu Municipal de Vidigueira
58. Museu Municipal de Vila Franca de Xira
59. Museu Municipal Leonel Trindade
60. Museu Nacional da Música
61. Museu Nacional de Arte Contemporânea do Chiado - MNAC
62. Museu Nacional de Arqueologia / Direção Geral do Património Cultural
63. Museu Nacional de Etnologia / Museu de Arte Popular
64. Museu Nacional do Azulejo
65. Museu Nacional do Teatro e da Dança
66. Museu Nacional do Traje
67. Museu Nacional Ferroviário
68. Museu Nacional Ferroviário Núcleo de Lousado
69. Museu Nacional Soares dos Reis
70. Museu Nogueira da Silva/UM
71. Museu Quinta das Cruzes
72. Museu Quinta de Santiago
73. Universo de Memórias João Carlos Abreu

Museus Privados

1. Museu das Comunicações / Fundação Portuguesa das Comunicações
2. Museu-Biblioteca da Casa de Bragança/Fundação da Casa de Bragança
3. Fundação Museu de Arte Sacra do Funchal
4. Museu do Carro Eléctrico
5. Museu de Aquarela Roque Gameiro
6. Museu Sporting / Sporting Clube de Portugal
7. Museu dos Transportes e Comunicações - Alfândega do Porto
8. CONSOLATA Museu I Arte Sacra e Enologia
9. Museu Arqueológico do Carmo / Associação dos Arqueólogos Portugueses
10. Museu de Santa Maria de Lamas
11. Museu Calouste Gulbenkian
12. MMIPO - Museu e Igreja da Misericórdia do Porto

2. É um Museu Público ou Privado?

- Museus Públicos
- Museus Privados



3.

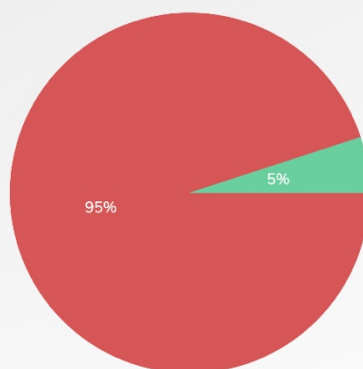
Qual o orçamento anual considerado para o ano de 2023**?

** pode ser de 2022 se não tiverem dados de 2023 indiquem só a que ano se estão a referir (resposta facultativa, porém caso responda não será tornado público o valor/ nome da instituição, será apenas para aferir a média orçamental praticada pelos museus nacionais e ter uma noção do valor mais baixo e do valor mais alto praticado em Portugal este ano)

Valores de orçamento anual por ordem decrescente	
1. 6,9 M € (custos operacionais brutos e investimento)	30. 55.000,00€
2. 2.076.750,00€	31. 50.000,00€
3. 1.506.570,00€	32. 35.450,00€
4. 1.147.447,00€ (ano de 2022)	33. 17.105,00€ (para execução do plano de atividades)
5. 577.770,00€	34. 15.311,70 €
6. 576.721,00€	35. 14.000,00€
7. 542.317,00€ (ano de 2022)	36. 7.500,00€ (para as atividades)
8. 500.000,00€ (+/-)	37. 5000,00€ (para execução do plano de atividades)
9. 500.000,00€ (+/-)	38. 4500,00€ (atribuídos pela tutela)
10. 488.477,00€	39. Não existe orçamento próprio definido
11. 380.000,00€	40. Não existe orçamento próprio definido
12. 350.000,00€	41. Não existe orçamento próprio definido
13. 240.000,00€	42. Não existe orçamento próprio definido
14. 191.000,00€	44. Não existe orçamento próprio definido
15. 187.074,00€	45. Não existe orçamento próprio definido
16. 161.010,00€	46. Não existe orçamento próprio definido
17. 146.335,16€	47. Não existe orçamento próprio definido
18. 146.000,00€	48. Não existe orçamento próprio definido
19. 142.073,00 € (ano de 2022)	49. Não existe orçamento próprio definido
20. 125.000,00€	50. Não existe orçamento próprio definido
21. 124.127,00€	51. Não existe orçamento próprio definido
22. 100.000,00€ (+/-)	52. Não existe orçamento próprio definido
23. 100.000,00€ (incluindo despesas com funcionários)	53. Não existe orçamento anual (necessidades averiguadas mensalmente)
24. 100.000,00€ (apenas para programação e atividades. Os custos de funcionamento e de recursos humanos não estão aqui considerados)	54. Não apresentou dados
25. 91.424,00€	55. Não apresentou dados
26. 78.000,00€	56. Não apresentou dados
27. 70.000,00€	57. Não apresentou dados
28. 70.000,00€	58. Não apresentou dados
29. 57.896,00€	

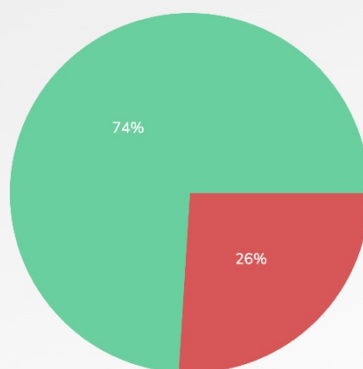
4.O seu museu consegue ser economicamente sustentável ?

- SIM (4 museus)
- NÃO (81 museus)



5.É um museu que depende de financiamento governamental?

- SIM (63 museus)
- NÃO (22 museus)



6. Refira a percentagem de Receitas Próprias:

Para apresentação dos resultados optou-se por dividir em patamares percentuais

% de Receitas Próprias	Nº de Museus
0%	22
0,01% a 5%	18
5,01% a 10%	7
10,01% a 20%	4
20,01% a 30%	2
30,01% a 40%	1
40,01% a 50%	1
50,01% a 60%	1
60,01% a 70%	0
70,01% a 80%	0
80,01% a 90%	3
90,01% a 99,9%	0
100%	5
Não forneceram dados	11
os dados fornecidos não permitem o cálculo	10

7. Refira a percentagem de Fundos Públicos provenientes do Estado:

Para apresentação dos resultados optou-se por dividir em patamares percentuais

% do Estado	Nº de Museus
0%	44
0,01% a 10%	3
10,01% a 20%	0
20,01% a 30%	1
30,01% a 40%	0
40,01% a 50%	0
50,01% a 60%	0
60,01% a 70%	1
70,01% a 80%	1
80,01% a 90%	2
90,01% a 99,9%	11
100%	8
Não forneceram dados	7
os dados fornecidos não permitem o cálculo	9

8. Refira a percentagem de Fundos Público

provenientes do Governo Local (câmara e junta de freguesia):

Para apresentação dos resultados optou-se por dividir em patamares percentuais

% de Governo Local	Nº de Museus
0%	34
0,01% a 5%	0
5,01% a 10%	2
10,01% a 20%	1
20,01% a 30%	2
30,01% a 40%	0
40,01% a 50%	1
50,01% a 60%	0
60,01% a 70%	0
70,01% a 80%	2
80,01% a 90%	4
90,01% a 99,9%	8
100%	16
Não forneceram dados	9
os dados fornecidos não permitem o cálculo	6

9. Refira a percentagem de Fundos Públicos

provenientes de Concursos de Financiamento:

Para apresentação dos resultados optou-se por dividir em patamares percentuais

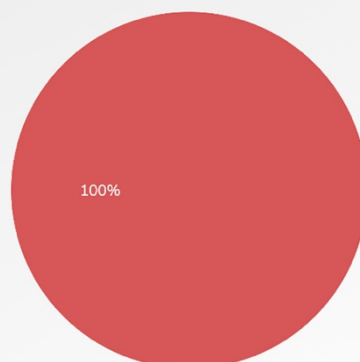
% Concursos de Financiamento	Nº de Museus
0%	58
0,01% a 10%	7
10,01% a 20%	5
20,01% a 30%	0
30,01% a 40%	0
40,01% a 50%	0
50,01% a 60%	1
60,01% a 70%	1
70,01% a 80%	1
80,01% a 90%	0
90,01% a 99,9%	0
100%	0
Não forneceram dados	8
os dados fornecidos não permitem o cálculo	4

10. Outros Financiamentos Públicos.

(caso exista algum tipo de Financiamento Público no vosso financiamento anual que não tenha sido mencionado anteriormente, indique de seguida a designação e percentagem ao clicar em "Outros")

● Outros(quais?) (0 museus)

● Não Existem (100 museus)



12. Refira a percentagem de Fundos Privados provenientes de Mecenato:

Para apresentação dos resultados optou-se por dividir em patamares percentuais

% de Receitas Próprias	Nº de Museus
0%	70
0,01% a 5%	2
10,01% a 20%	1
40,01% a 50%	1
Não forneceram dados	7
os dados fornecidos não permitem o cálculo	1

13. Refira a percentagem de Fundos Privados provenientes de Patrocinadores:

Para apresentação dos resultados optou-se por dividir em patamares percentuais

% Fundos de Patrocínios	Nº de Museus
0%	76
0,01% a 10%	2
10,01% a 20%	0
20,01% a 30%	1
Não forneceram dados	4
os dados fornecidos não permitem o cálculo	2

14. Refira a percentagem de Fundos Privados provenientes de Amigos do Museu:

Para apresentação dos resultados optou-se por dividir em patamares percentuais

% Amigos dos Museus	Nº de Museus
0%	75
0,01% a 10%	4
Não forneceram dados	5
os dados fornecidos não permitem o cálculo	1

15. Outros Financiamentos Privados.

(caso exista algum tipo de Financiamento Privado no vosso financiamento anual que não tenha sido mencionado anteriormente, indique de seguida a designação e percentagem ao clicar em "Outros")

● Outros (quais?) (0 museus)

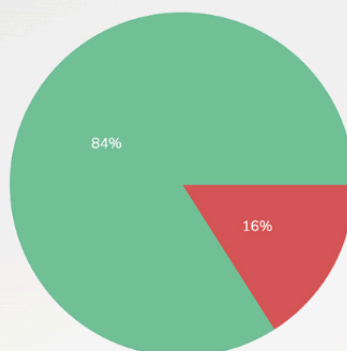
● Não Existem (100 museus)



17. Consideram importante trabalhar o campo das Receitas Próprias por forma a melhorarem o modelo de financiamento atual do vosso Museu?

● SIM (71 museus)

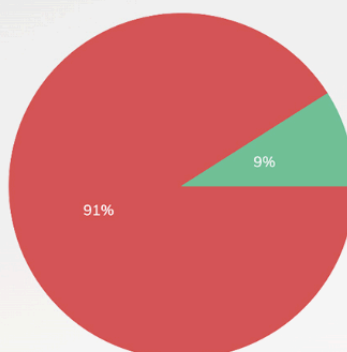
● NÃO (14 museus)



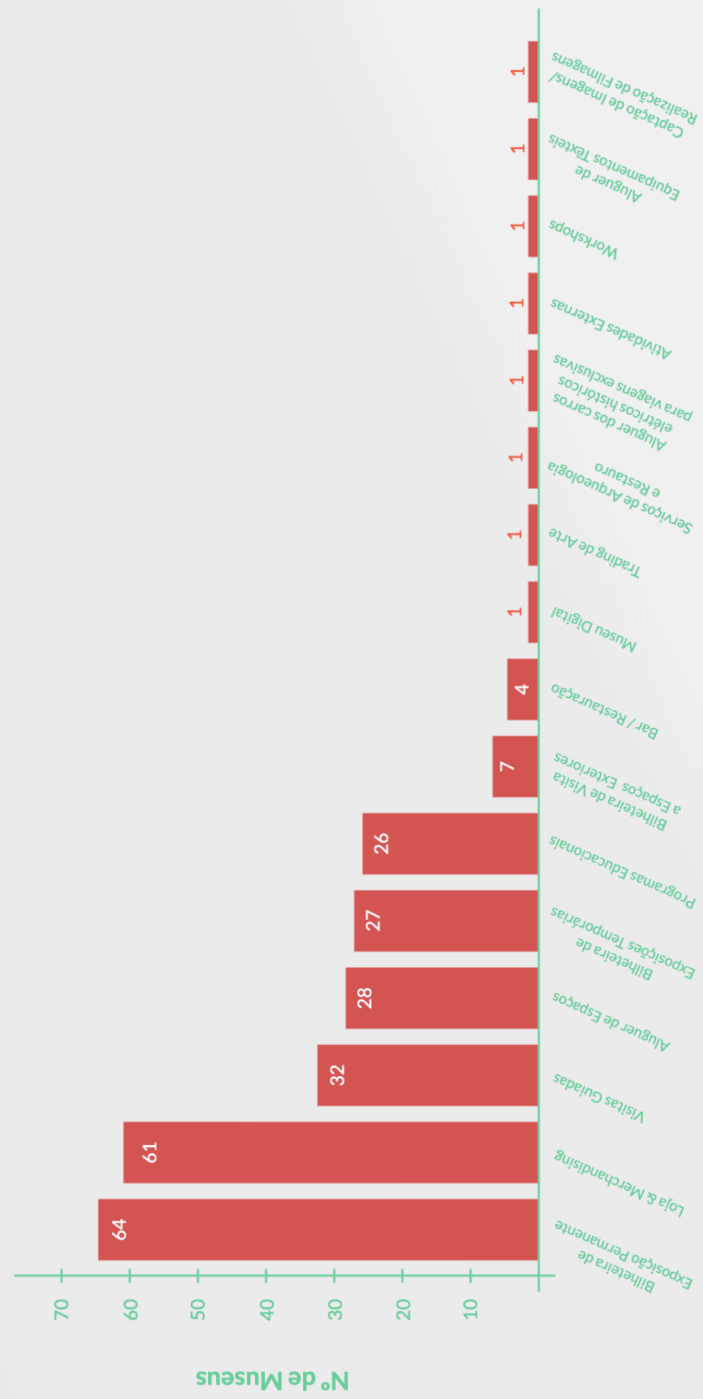
18. Conseguem manter a atividade base do Museu só com base nas vossas Receitas Próprias?

● SIM (8 museus)

● NÃO (77 museus)



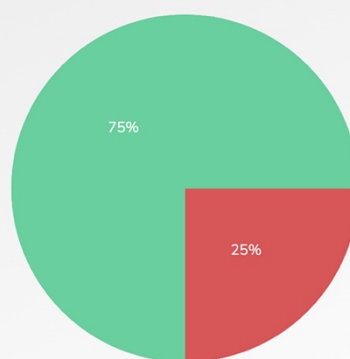
19&20. As vossas Receitas Próprias são constituídas por?
(Escolha todas as que se aplicarem) Outras, quais?



21. Têm como objectivo aumentar a percentagem de Receitas Próprias?

● SIM (64 museus)

● NÃO (21 museus)



22. Descreva qual/ quais as medidas a serem adotadas para que esse crescimento se reflita?

Museus	Estratégias para aumentar as Receitas Próprias
1.	Para já não temos
2.	Introduzir um sistema de bilheteira
3.	A geração de receitas próprias de bilheteira encontra-se largamente dependente do aumento da oferta de programação de exposições temporárias, factor que, por seu turno, se encontra dependente do reforço da equipa do museu para a produção de conteúdos destinados à concepção e implementação dessas mesmas exposições. Sendo a equipa do museu muito reduzida este factor é, pois, a sua maior vulnerabilidade e maior condicionante da gestão de receitas próprias.
4.	Aumento de visitantes
5.	Aumento do preço bilhete entrada e procurar mecenas
6.	Promoção do museu, qualidade expositiva e organização de eventos culturais
7.	Aumento das várias fontes de receitas já existentes.
8.	Aumentando o preço das entradas e introduzindo merchandising próprio.
9.	O preço de entrada vai ser aumentado
10.	Promover o aumento dos visitantes e das receitas de aluguer de espaços e merchandising
11.	Aposta numa linha de merchandising apelativa
12.	Intensificamos a oferta de serviços e diversificamos nossos produtos à venda - além de termos incrementado as ações de comunicação dos museus da Unidade Orgânica.
13.	Promover estratégias de divulgação do museu junto dos grandes operadores turísticos
14.	Investir na divulgação e marketing digital. Também no merchandising.
15.	Maior divulgação do museu através de outdoor e das redes sociais da autarquia.
16.	Aumento da diversidade de oferta dos serviços de viagens exclusivas, aumento dos serviços e programas com o público
17.	Instalação do Museu noutra espaço e disponibilizar outros serviços
18.	Venda de publicações e potenciar o aumento do número de visitantes
19.	Reabertura de um dos núcleos temporariamente encerrado para obras de requalificação no imóvel
20.	Criação de merchandising diferenciado Ampliação do Museu para criação de um espaço dedicado a exposições temporárias
21.	Política de marketing e um conjunto de parceira a ela associadas
22.	Maior divulgação do Museu e das atividades a ele associadas
23.	Alteração do valor do bilhete; constituição de uma loja online.
24.	Aumento do número de visitantes; Aumento e diversificação de merchandising
25.	No passado ano fizemos uma atualização do valor de bilhética de 1€ para 4€; - Implementar novos serviços educativos/lúdicos (festas infantis); - Fomentar um crescimento da diversidade de Merchandiseing;
26.	Aumento de programação com atividades pagas para o público geral Aumento de programação de serviço educativo com actividades pagas Aumento de venda de publicações e merchandising
27.	Incrementar o número de visitantes nas exposições permanentes do Museu (escolas, famílias e grupos); de participantes em visitas guiadas nos dois núcleos do Museu e em percursos pedestres pela "Covilã Cidade Fábrica" (Rota da Lã Transiana); de participantes em oficinas educativas ou workshops têxteis; e em mais e inovadores produtos têxteis à venda nas lojas, incluindo merchandising cultural.
28.	Diversidade de oferta Produtos e serviços atractivos e de qualidade
29.	Novos sítios de visitação com Bilheteira, como por exemplo e dentro desta Unidade Organica abertura das Torres da Catedral ao Público.

Museus	Estratégias para aumentar as Receitas Próprias
30.	Renovação de exposições permanentes; apresentação de exposições temporárias; criação de novos formatos de visita ao Edifício da Alfândega e áreas exteriores envolventes; programas de animação para públicos diversificados
31.	Ampliação dos espaço existente
32.	Melhoramento das lojas para vendas. Maior variedade de oferta/Merchandising
33.	Merchadising próprio
34.	Mudança de instalações. Das atuais, no Metropolitano do Alto dos Moinhos, para o Palácio Nacional de Mafra.
35.	Promoção de mais workshops, ateliers educativos pagos
36.	Promovendo a Instituição
37.	Desenvolver a divulgação; Contactos personalizados com instituições
38.	A criação de uma loja do Museu irá gerar receitas próprias. Mas esse não é o foco do Museu. O seu foco é a geração de externalidades positivas. estudos independentes demonstraram que o investimento público municipal no Museu gerou 10 vezes mais um retorno na vida da comunidade de Mação.
39.	Neste momento o museu não está a funcionar na totalidade, por isso não tem aumentado receitas.
40.	Dinamização/ divulgação das atividades do Museu, com objetivo do aumento de visitantes
41.	Continuar a investir na preservação do museu (edificado e suas colecções); Continuar a investir na sua divulgação em guias e redes sociais; criar outros meios de comunicação/divulgação que atraiam públicos diferentes;
42.	Divulgação
43.	Autonomia
44.	Actividades temáticas diferenciadoras, aluguer de espaços e novas tipologias de merchandising.
45.	Aumentar o valor das receitas.
46.	Algumas medidas a ter em conta (relevando que o Museu, serviço dependente da DGPC, não tem autonomia financeira): - Aumentar e diversificar o merchandising relacionado com as colecções do Museu à venda na Loja - Aumentar as consignações de produtos criativos e de design moda à venda na Loja - Publicar roteiros das colecções e infantis, para venda na Loja - Reabilitar o Restaurante do Museu, facilitando a sua exploração em regime de conceção e aluguer para eventos - Parcerias com entidades para realização de atividades de animação cultural ou recreativas, com valor de inscrição, cuja receita possa reverter para o Museu - Desenvolver campanhas de Mecenato e Patrocínios, associadas a projetos específicos de exposições, conservação das colecções e projetos.
47.	Aumentar as atividades pagas (relacionadas com a atividade regular do Museu ou através de aluguer de espaços)
48.	Diversidade de merchandising e publicidade aos espaços expositivos.
49.	Dinamizar a atividade do Museu, de forma a captar mais público e atuar mais ativamente na angariação de financiamento.
50.	Otimização de preços de bilheteiras, em colaboração com a restante oferta de serviços prestados pela Fundação (por exemplo bilhetes vendidos em conjunto com visita ao outro Museu ou exposições temporárias do mesmo)
51.	Não temos para já medidas concretas que se possa reportar.
52.	Consolidação e alargamento de parcerias; criação e otimização de bilhetes únicos/combinados.
53.	Alteração dos preços dos ingressos; aluguer de espaços; massificação da comunicação e de divulgação; estratégia de marketing mais estruturada, entre outras.
54.	Reativar a cobrança de ingressos que não existe desde a pandemia covid-19.

Museus	Estratégias para aumentar as Receitas Próprias
55.	Realização de exposições temporárias. Criação de modelos 3D das peças do museu
56.	Aluguer de espaços; Merchandising
57.	Maior divulgação e diversificação de oferta expositiva.
58.	Realização de cursos e workshops no âmbito dos temas do Museu.
59.	Incremento de atividades educativas pagas e alargamento do merchandising,
60.	Investir no Património e sua divulgação
61.	Divulgação da Loja Aeronáutica do Museu nas redes sociais; participação da loja em eventos exteriores; aposta na diferenciação da oferta de material aeronáutico; realização de eventos em parceria com outras instituições, para diversos públicos.
62.	Aposta na qualidade do programa expositivo, das atividades e da comunicação do Museu.

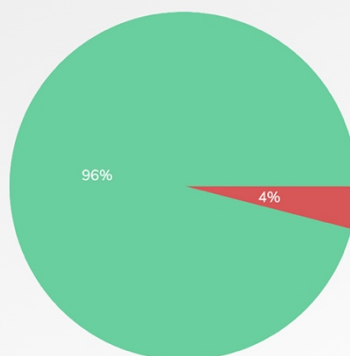
23. Qual ou quais as razões para não quererem aumentar o vosso nível de Receitas Próprias?

Museus	Razões para não trabalharem as Receitas Próprias
1.	Receitas vão para o poder local
2.	É uma entidade sem fins lucrativos.
3.	Museu Municipal
4.	Não tem sido uma prioridade.
5.	Não se aplica
6.	Trata-se de uma decisão da exclusiva responsabilidade da tutela.
7.	Serviço público: levar a cultura à comunidade de forma acessível
8.	Orçamento Municipal
9.	Tutela
10.	Não faz parte dos objetivos do atual Executivo
11.	Não temos receitas próprias porque as entradas são gratuitas na sua totalidade
12.	Neste momento o MNA encontra-se fechado para execução do projeto de remodelação integral do Museu que foi aprovado no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência.
13.	Porque as nossas receitas são transferidas para a nossa tutela (Direção Regional dos Assuntos Culturais)
14.	Devido ao facto de o Museu não possuir receitas próprias
15.	De momento, não o podemos fazer sem investimento prévio nas instalações.
16.	Sendo um museu do município todo o tipo de receitas é para o município
17.	O museu não tem fins lucrativos
18.	Trata-se de um museu municipal pelo que até ao momento a política de gestão esta instituição cultural tem sido uma cultura acessível a todos e para todos. Desta forma, aumentar ou instituir receitas próprias até à data não é uma prioridade.
19.	Decorre do tipo de gestão em vigor.
20.	É um Museu Municipal gerido pela Autarquia. Totalmente gratuito para o visitante.

24. Nos últimos 5 anos sentiram necessidade de alterar a vossa forma de comunicação e *marketing*?

● SIM (82 museus)

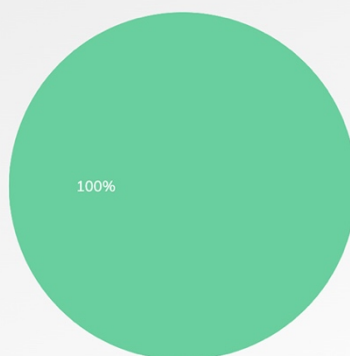
● NÃO (3 museus)



25. Chegar a novos públicos / gerações de forma a trazê-los para o Museu é um objetivo?

● SIM (85 museus)

● NÃO (0 museus)



26. De que forma o consideram chegar a novos públicos?

Museus	Estratégias para chegar a Novos Públicos
1.	Site; Facebook; comunicação social
2.	Fazer mais e melhor divulgação
3.	Através de novas atividades culturais e exposições temporárias
4.	Intensificando a estratégia de comunicação nas redes sociais, promovendo o museu junto às escolas e da comunidade, trabalhar na acessibilidade
5.	Implementação de um website institucional bilingue, que o museu não dispõe.
6.	Através de atividades culturais chamativas.
7.	Alargamento das redes sociais afetas ao museu
8.	Com adaptação dos programas educativos e implementação de novas tecnologias na oferta expositiva
9.	Através de uma maior comunicação junto de determinados públicos-alvo.
10.	Utilizando as novas tecnologias de comunicação.
11.	Existe um maior cuidado na informação que é difundida através dos meios informáticos
12.	Diversificar e qualificar a oferta
13.	Redes Sociais
14.	Aposta na componente multimédia, criação de eventos especificamente para públicos com idades entre os 18 e as 30 anos
15.	Temos ampliado nossa presença em redes sociais e diversificado as comunicações dos Museus, além dos Museus estarem a realizar novas formas de parcerias com pessoas e entidades que trabalham com esses públicos.
16.	Programação mais atrativa, estabelecimento de parcerias e desenvolvimento de projetos de continuidade
17.	Investimento em Social Media.
18.	Diversificando a oferta cultural.
19.	Com programas de educação informal para o património, memória e cultura marítima
20.	Marketing digital, e Serviços Educativos
21.	De acordo com a nossa realidade necessitamos desenvolver atividades familiares com o objetivo educativo de dar a conhecer a cultura local.
22.	Recuperar o público juvenil e sénior que se afastou durante o período de pandemia e acolher o número crescente de turistas que surgem na cidade do Porto. Acolher com maior diversidade as empresas em reuniões de trabalho ou em eventos corporativos.
23.	Atividades em escolas, de todas as faixas etárias
24.	Serviço educativo e redes sociais
25.	Delinear projetos educativos em colaboração com as escolas. Diversificar as atividades (concertos, cursos livres, conferências, lançamentos de livros, tertúlias etc)
26.	Desenvolvendo atividades direcionadas para esses públicos
27.	Desde março de 2021 temos apostado na criação de uma plataforma da visita virtual que tem vindo a assumir-se como uma ferramenta digital extremamente relevante no enriquecimento da experiência de mediação digital entre o público e o Museu, garantindo o acesso ao seu património cultural, à sua história institucional e às Ciências da Saúde a diferentes tipologias de visitantes, em qualquer altura e em qualquer lugar. A execução deste projeto permitiu ao MCHP complementar e disponibilizar novos recursos de acessibilidade promovendo a igualdade, inclusão social e a democratização da oferta cultural, tendo em vista a aproximação da comunidade à instituição.
28.	Através de uma política de marketing adequada

Museus	Estratégias para chegar a Novos Públicos
29.	Divulgação nas redes sociais
30.	Através do Instagram
31.	Com a realização de iniciativas culturais vocacionadas para os jovens e jovens adultos. Por exemplo, o Festival Vapor e o RailFest.
32.	Aumentamos e diversificamos o tipo de serviço que disponibilizamos, nomeadamente com o projeto educativo; melhoramos a nossa comunicação nas redes sociais e conteúdo do nosso site (nomeadamente criação de visitas virtuais e disponibilização de atividades lúdicas e educativas faça você mesmo).
33.	Pelo alargamento das redes digitais Pelo aumento de programação direcionada a estes públicos
34.	Atingir o público escolar (dos 6 aos 18 anos) a nível local, regional e nacional, bem como proporcionar mais atividades de interesse para os jovens, especialmente os alunos da Universidade da Beira Interior, onde o Museu se integra, e outras academias universitárias da região, que terão entre os 17 anos e os 25 anos de idade. O público senior também é um público alvo a reforçar, bem como outros tipos de público que permitam tornar o Museu mais inclusivo.
35.	Promovendo a participação Conhecendo os potenciais cidadãos -clientes do museu. Diagnostico - análise de expectativas e resultados - planeamento estratégico - avaliação da satisfação - melhoria continua - promoção da qualidade centrada nas pessoas - cidadãos - clientes do museu.
36.	Comunicação/Redes Sociais
37.	Desenvolvimento de atividades mais inovadoras e interativas, apostar no conhecimento e nas novas tecnologias bem como na divulgação e promoção dos espaços.
38.	Projetos interativos; visitas exploratórias com experiências sensoriais relevantes; divulgação nas redes sociais; divulgação no espaço público da cidade; visitas/exposições na comunidade
39.	Continuando a apostar nas novas tecnologias.
40.	Novas Tecnologia, realidade virtual
41.	Novas formas de comunicação. Tem que ser através da tutela
42.	Presença mais ativa nas redes sociais.
43.	Diversificar a oferta educativa, promoção de mais atividades direcionados para a comunidade envolvente.
44.	Com programas, visitas e atividades temáticas
45.	Contactos personalizados; Criar atividades para os mais novos
46.	O Museu está em renovação e a reabertura será acompanhada de diversas atividades de comunicação e marketing.
47.	Através do trabalho do setor educativo e com o recurso às redes sociais
48.	Depois de estar a funcionar com as exposições de longa duração, através de uma maior divulgação e de comunicação com o exterior, colóquios, exposições temporárias , outras.
49.	Através de redes sociais e eventos de diferentes formatos
50.	Através do recurso às redes sociais, merchandising e divulgação em geral
51.	No futuro considera-se pertinente a divulgação das atividades do Museu nas Redes Sociais, assim como a atualização do site e visitas virtuais a algumas coleções.
52.	Introdução na exposição permanente de uma leitura efectiva do museu, edifício e colecção e sua história cronológica, através da instalação de videomapping; incluir na visita uma mesa digital, como plataforma de comunicação, para que os visitantes possam explorar (à sua medida) os conteúdos que constituem a história do edifício Carmelita e museu; continuar a apostar na mediação cultura feita por técnicos especializados;
53.	Parcerias.
54.	Com uma revisão e nova proposta do Programa Museológico, que irá integrar novas museografias com conteúdos multimédia e digitais, novos espaços públicos, uma programação cultural mais inclusiva e abrangente, novas formas de comunicação e acessibilidade. Esta nova proposta resulta naturalmente do avultado investimento do Estado Português na remodelação integral do Museu para os próximos anos.

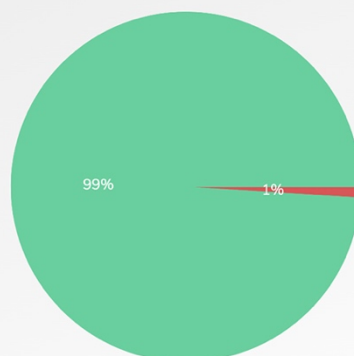
Museus	Estratégias para chegar a Novos Públicos
55.	Criar atividades/eventos em parceria com faixas etárias quer jovens, quer séniores
56.	Através da promoção de oficinas criativas, ferramentas digitais associadas às exposições
57.	Aumento da presença nas redes sociais, novo web site e publicidade na fachada do museu
58.	Aprimorando a comunicação e o tipo de actividades a disponibilizar.
59.	Ligação mais directa com as escolas.
60.	Reformulando as exposições permanentes de tornando-as mais interativas.
61.	Comunicação mais diversificada, criativa e presença em redes sociais mais próximas dos jovens; Integração na programação do Museu propostas criativas dos jovens, elaboradas ao nível académico e associativo; Elaboração de programas educativos especialmente destinados aos jovens; Produção de eventos e exposições com temática apelativa para os novos públicos / gerações.
62.	Através de novas parcerias e dinamizando a divulgação do projeto e do seu projeto cultural
63.	Aumentar a presença nas redes sociais.
64.	Adaptação dos conteúdos do Museu e informação associada, dinamização de atividades específicas e maior dinâmica nas redes sociais e comunicação digital.
65.	Parcerias com instituições da sociedade civil representativas dos públicos a que desejamos chegar; projetos participativos.
66.	Atualização do modelo expositivo; criação de um guia/catálogo do museu; criação de um desdobrável de divulgação; visitas mais dinâmicas; maior presença nas redes sociais
67.	Parcerias, divulgação nos diversos canais do município
68.	Programas direcionados para diferentes faixas etárias, diferentes temáticas e trabalho direcionado para a comunidade.
69.	Programas educacionais e paralelos às exposições permanente e temporárias dirigidos a esses públicos.
70.	Promoção de programas e/ou projetos culturais e educativos específicos para as diferentes gerações e faixas etárias.
71.	Através da utilização de novas tecnologias e de programas e ações específicas para públicos diferenciados.
72.	Realização de exposições temporárias
73.	Transição digital Museu vai à escola, Exposições itinerantes
74.	Redes sociais e simultaneamente o contacto de proximidade.
75.	Utilizar outras redes sociais, como twitter, instagram, entre outros.
76.	Maior agilização da conceção e aprovação dos suportes de divulgação por parte da tutela. É frequente a comunicação não ser eficaz pelo bloqueio ou divulgação demasiado tardias. Não nos permitem ter perfil próprio nas redes sociais.
77.	Renovação da exposição com recurso às novas tecnologias por forma a cativar públicos mais novos
78.	O Museu está dependente da gabinete de gestão comunicacional da autarquia. As perguntas seguintes também estão condicionadas por essa circunstância. A gestão das redes sociais não está adstrita aos museus.
79.	Divulgação das coleções. Exposições. Serviço Educativo. Divulgação nas redes Sociais.
80.	Remodelação da presença na Web e redes sociais
81.	Através de uma maior divulgação das atividades realizadas pelo Museu
82.	Tornar a oferta mais diversificada, com vertentes didáticas para os mais jovens; apostar em eventos (ex. teatro no museu) para todas as idades; apostar em ferramentas digitais (ex. visita virtual); divulgação nas redes sociais.

28. "Os Museus deviam-se publicitar através das redes sociais digitais?"

Considera a afirmação:

● CORRETA (84 museus)

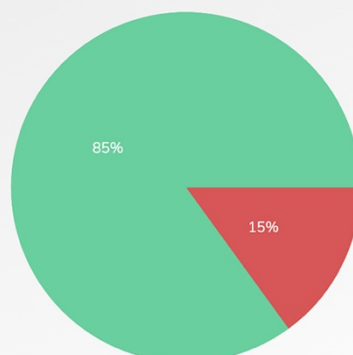
● INCORRETA (1 museus)



29. Estão presentes e comunicam de forma ativa nas Redes Sociais?

● SIM (72 museus)

● NÃO (13 museus)



30. Quais as Redes Sociais em que estão presentes?

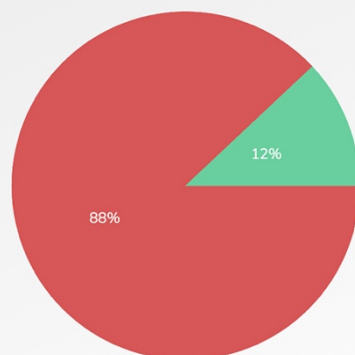
Museus	FACEBOOK	INSTAGRAM	TIKTOK	TWITTER	YOUTUBE	PODCASTERS. SPOTIFY	LINKEDIN	BLOG	GOOGLE ARTS & CULTURE	GOOGLE ADVISOR	SITE	NEWSLETTER
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
13.												
14.												
15.												
16.												
17.												
18.												
19.												
20.												
21.												
22.												
23.												
24.												
25.												
26.												
27.												
28.												
29.												
30.												
31.												
32.												
33.												
34.												
35.												
36.												
37.												
38.												
39.												
40.												
41.												
42.												
43.												
44.												
45.												
46.												
47.												
48.												
49.												
50.												
51.												
52.												
53.												
54.												
55.												
56.												
57.												
58.												
59.												
60.												
61.												
62.												
63.												
64.												
65.												
66.												
67.												
68.												
69.												
70.												
71.												
72.												

Legenda: - o museu faz uso desta rede social - rede gerida pela tutela

31. Estão presentes e comunicam de forma ativa nas Redes Sociais?

● SIM (25 museus)

● NÃO (75 museus)



32. Que estratégias de marketing têm implementado nos últimos tempos?

Museus	Estratégias de Marketing implementadas
1.	Aposta nas Redes Sociais
2.	Exposições itinerantes
3.	Comunicação mais apelativa; temas de exposições temporárias adaptados à contemporaneidade e com o objetivo de provocar o pensamento crítico; publicações pagas nas redes sociais; entre outros.
4.	Não temos uma estratégia de marketing pré-definida
5.	Implementação de campanhas integradas, nomeadamente da parte das doações, campanha do MuseuAfora
6.	Implementação de newsletter com periodicidade mensal.
7.	Divulgação das atividades culturais nas redes sociais
8.	Diferenciar as publicações de acordo com a rede digital
9.	Organização de eventos de impacto social e cultural.
10.	Uma maior comunicação através das redes sociais.
11.	Rotas Históricas.
12.	Todos os eventos são publicitados nos sites oficiais e têm sido feitas iniciativas que atraem mais pessoas para o Museu.
13.	O museu deixou de ter autonomia nessa área
14.	Aumento de posts e publicidade
15.	Redes sociais e newsletters.
16.	Divulgação de atividades nas redes sociais
17.	Divulgação alargada e diversificada por novos públicos
18.	Não temos implementado estratégias de marketing.
19.	Aposta em linha de merchandising próprio
20.	Contatos com agentes de viagens de incoming e guias turísticos
21.	Visitas virtuais, peça do mês
22.	Venda de réplicas do museu; Divulgação nas Redes Sociais
23.	Marketing digital
24.	Renovação do site do Museu
25.	Divulgação em redes sociais e divulgação por meios tradicionais
26.	Afirmção de atividades de promoção de excelência no quadro dos museus e instituições de carácter congénere
27.	A divulgação do museu é da responsabilidade e assegurada pelo Gabinete de Comunicação e Imagem da tutela
28.	Divulgação sistemática de todas as atividades desenvolvidas na página WEB, redes sociais e mais personalizada através de mailing-list próprio; participação em seminários, encontros científicos e eventos locais, regionais e nacionais de índole turística ou cultural realizada por outras entidades; promoção de merchandising cultural.
29.	Novo website totalmente acessível; Melhor gestão das redes sociais; Campanha direcionada para o aumento de avaliações no tripadvisor; Celebração de protocolos para parcerias de comunicação

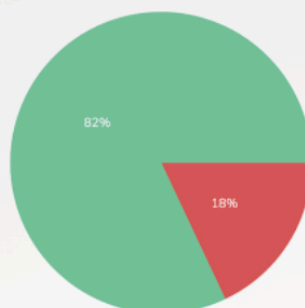
Museus	Estratégias de Marketing implementadas
30.	Apesar do principal instrumento de divulgação dos bens culturais e iniciativas do MCHP seja a a edição bimestral da Newsletter, é de destacar o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e informação, com objetivos científicos, educativos e promocionais, como: ▫ Vídeos promocionais dos projetos desenvolvidos; ▫ Divulgação da programação e de projetos desenvolvidos em plataformas culturais digitais e redes sociais ▫ Reestruturação e lançamento do novo Website do MCHP Mais moderno, intuitivo e com uma organização que privilegia o acesso às coleções e eventos, o novo site permite responder aos atuais desafios de diversificação e consolidação dos programas de mediação cultural e de atividades educativas digitais do MCHP. Disponível em museu.chporto.pt ▫ Atividades educativas digitais - Visitas Virtuais Imersivas e Interativas - Oficinas Criativas Digitais ▫ Publicação de artigos relacionados com os projetos desenvolvidos, em revistas nacionais e internacionais de museologia Assumindo a área da comunicação uma importância fulcral na atuação do Museu, dado o seu papel de charneira com os públicos aos quais este se dirige, o MCHP aceitou alguns convites e parcerias que lhe permitiram divulgar a história institucional, o seu projeto museológico, as suas coleções e linhas de ação estruturantes, alguns exemplos: - Participação no canal "Ensinar com Património" da Escola Profissional de Arqueologia, que tem como objetivo a promoção de conferências sobre várias vertentes do património, da educação e do ensino em Portugal. O tema da apresentação foi " Museu do Centro Hospitalar do Porto: Um espaço onde a história das Ciências da Saúde se funde com a herança cultural da cidade " (25.02) Disponível em https://www.youtube.com/c/EnsinarComPatrimonio - Participação no debate "História da Medicina na cidade do Porto. O que aprendemos com os espaços médicos?" (25.11) Atividade desenvolvida no âmbito do Centro Interuniversitário de História das Ciências e da Tecnologia (CIUHCT) e da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, e incluída na Semana da Ciência e da Tecnologia promovida pela equipa do Ciência Viva. O debate teve por objetivo refletir sobre os percursos de alguns espaços médicos edificados ao longo da história e a utilização que esses espaços hoje oferecem na zona Norte do país, de forma a discutir-se a importância da investigação, divulgação e preservação da cultura médica portuguesa. https://ciuhct.org/noticias/ciuhct-semana-da-ciencia-e-tecnologia - Disponibilização de imagens do arquivo do MCHP, relativas às unidades hospitalares HSA, MJD, MJD e HMP, para a série televisiva 'A Arte da Cura' (série documental da RTP2 da autoria de Rita Saldanha
31.	Merchandising criativo, redes sociais, Serviço Educativo, Atividades Culturais valorização do Património Cultural
32.	Divulgação em redes sociais e divulgação por meios tradicionais
33.	Novas atividades para diferentes públicos e maior divulgação
34.	Alteração da imagem gráfica do Museu; folhetos em várias línguas.
35.	Têm sido muito poucos este tipo de investimento.
36.	Apenas a divulgação pelos canais digitais habituais e mailling list
37.	O Museu está alinhado com a Marca Sporting e insere-se na estratégia global SCP
38.	Publicações periódicas no Instagram
39.	Publicitar através das redes sociais e sites
40.	Nenhuma
41.	Presença nas redes sociais.
42.	As estratégias de marketing estão dependentes das definidas pelo ISEP.
43.	Marketing feito através de parcerias com várias entidades públicas e privadas
44.	Temos melhorado parcerias com outras instituições a fim de facilitar a divulgação
45.	Nenhuma
46.	Difusão nas redes sociais, press releases
47.	Redes sociais
48.	Site, Redes sociais, outdoors, flyers, protocolos com diversas Redes
49.	Nenhuma
50.	Nenhuma
51.	Inovação digital, marketing digital, meios tradicionais como cartazes e divulgação nos meios de comunicação social.

Museus	Estratégias de Marketing implementadas
52.	Redes Sociais
53.	Nenhuma
54.	Neste momento estamos fechados, todavia nos últimos anos as estratégias de marketing refletem-se apenas na publicitação das exposições temporárias, os dias comemorativos, ou outras quaisquer iniciativas associadas à DGPC.
55.	Divulgação de atividades desenvolvidas pelo Museu através das redes sociais, Imprensa.
56.	Divulgação em plataformas (Câmara Municipal do Porto; DGPC; Rede de Turismo Industrial; PortodosMuseus...); divulgação nos Led's instalados nas fachadas do Edifício...
57.	Reforço do posicionamento público e novas atividade promovidas
58.	Comunicação digital essencialmente pela via da comunicação diária nas redes sociais.
59.	Nenhuma
60.	Nenhuma
61.	Regularizar a presença do Museu nas redes sociais
62.	Incremento de informação no Facebook, Instagram e Twitter.
63.	Divulgação feita através do Gabinete de Comunicação do Município de Coimbra, na imprensa local, Newsletter e junto das Escolas
64.	Fizemos uma campanha de Comunicação e Marketing em 2021.
65.	Nenhuma
66.	A estratégia é definida globalmente pelo município
67.	Temos tentado melhorar os conteúdos digitais
68.	Nenhuma
69.	Nenhuma
70.	Nenhuma
71.	O Museu, enquanto entidade própria, não está nas redes sociais.
72.	Implementação de Newsletter
73.	Divulgação nas redes sociais
74.	Uma presença mais regular nas redes sociais do Município.
75.	A título exemplificativo e de forma resumida, maior aposta no marketing digital, maior presença e criação de conteúdos mais apelativos nas redes sociais, boletim digital e multimédia; parcerias com entidades da área temática do museu ou geograficamente próximas (como a Junta de Freguesia) para reforço da divulgação das atividades do Museu nas suas plataformas, criação de dias gratuitos ou com entrada reduzida; integração do Museu em campanhas publicitárias.
76.	Campanhas de divulgação da coleção através de outdoors em locais estratégicos da cidade e publicidade em transportes públicos; parcerias com meios de comunicação na criação de conteúdos relacionados com a coleção (por exemplo, dois podcasts lançados nos últimos dois anos em parceria com uma estação de rádio).
77.	Participação ativa nas redes digitais, com a produção de novos conteúdos e a adaptação dos mesmos a uma linguagem mais atrativa e criativa. Trabalho colaborativo com outros parceiros na promoção do museu entre diversos meios e contextos.
78.	Newsletter; divulgação digital dos serviços e ofertas educativas, cartazes publicitários, presença em feiras; redes sociais, saídas fora de portas, maior e mais eficaz divulgação,...

Museus	Estratégias de Marketing implementadas
79.	Programa de efemérides históricas nas redes sociais e execução de algumas atividades culturais gratuitas.
80.	As mencionadas anteriormente: aumento da presença nas redes sociais e parcerias com influencers, tanto para promover eventos como para divulgar a região. A estratégia passa também por ter uma oferta cultural apelativa e reconhecida a nível nacional a título gratuito. Como atuação de diversas companhias de teatro, cantores, fotógrafos, etc.
81.	Temos uma mailing-list do Museu atualizada. A Comunicação passa toda pela tutela - Câmara Municipal de Cascais e Gabinete de Comunicação da Fundação D. Luís I.
82.	Exposições. Diversas atividades culturais. Projetos culturais: Museu Fora de Portas e Peça em Destaque. Divulgação nas Redes Sociais.
83.	Para além da aposta nas redes sociais, a implementação de outdoors alusivos ao Museu em pontos próximos e estratégicos
84.	Nenhuma
85.	Nenhuma

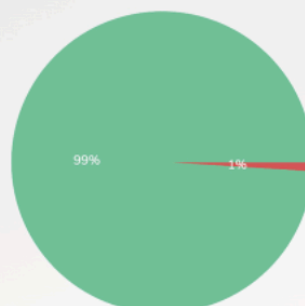
33. Com a evolução económica e a exploração da cultura enquanto uma indústria (as Indústrias Culturais e Criativas), sentem que os Museus têm vindo a ser forçados a adotar uma vertente mais comercial e a estarem mais presente no mercado económico, mesmo que por definição os Museus sejam descritos como organizações sem fins lucrativos?

● SIM (70 museus)
● NÃO (15 museus)



34. Fazem parte de alguma Rede de Museus?

● SIM (84 museus)
● NÃO (1 museus)



35. Qual ou quais as redes de Museus a que pertencem?

Museus	Redes de Museus a que pertencem
1.	Rede de Museus de Famalicão
2.	Rede de Museus de Famalicão
3.	Rede Portuguesa de Museus; Rede Regional de Museus.
4.	RPM
5.	Rede Portuguesa de Museus (RPM) e Rede de Museus Rurais do Sul
6.	RPM
7.	RPM
8.	RPM
9.	Rede Portuguesa de Museus e Rede de Museus do Algarve
10.	RPM; Rede de Museus do Baixo Alentejo; Rede de Museus Rurais do Sul
11.	RPM
12.	Pertencemos à Rede Portuguesa de Museus e à Rede Regional de museus e galerias visitáveis dos Açores.
13.	RPM
14.	RPM
15.	RPM
16.	Rede Portuguesa de Museus, Rede de Turismo Industrial
17.	Rede Portuguesa de Museus, Bairro dos Museus de Cascais
18.	Pertencemos à Rede Portuguesa de Museus e à Rede Regional de museus e galerias visitáveis dos Açores.
19.	RPM e Rede de Museus do Atlântico
20.	RPM
21.	RPM
22.	RPM
23.	MuMa - Rede de Museus de Matosinhos.
24.	Rede Museológica Municipal
25.	RPM; Rede de Museus da Indústria Rede de Museus de Energia
26.	RPM
27.	RPM
28.	Rede Portuguesa de Museus e Rede de Museus do Médio Tejo
29.	RPM
30.	Rede Portuguesa de Museus Rede de Museus do Algarve
31.	Rede Portuguesa de Museus; Rede de Museus do Médio Tejo
32.	RPM
33.	Rede Portuguesa de Museus; Rede Museus Lezíria do Tejo
34.	RPM
35.	RPM
36.	Rede de Museus do Algarve e Rede Nacional de Museus

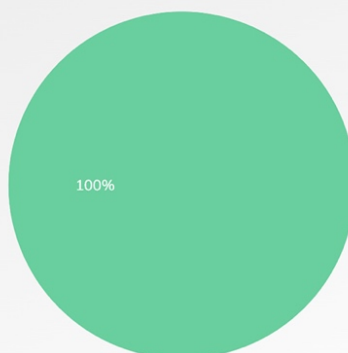
Museus	Redes de Museus a que pertencem
37.	Rede Portuguesa de Museus, Rede Portuguesa de Arte Contemporânea e Iberomuseus.
38.	Rede Portuguesa de Museus, Rede Portuguesa de Turismo Industrial (Grupo dinamizador fomentado pelo Turismo de Portugal) e ERIH - European Routes of Industrial Heritage.
39.	Rede de Turismo Industrial; Rede Portuguesa de Museus; IACM - International Association of Costumes Museums; IATM - International Association of Transport and Communications Museums
40.	RPM
41.	Rede Portuguesa de Museus; Rede Municipal de Museus
42.	Rede Uterp; ICOM, Rede Portuguesa de Museus
43.	RPM
44.	RPM - APOM - Rede de Museus Médio Tejo RMMT
45.	RPM e Rede de Museus do Médio Tejo
46.	Rede Portuguesa de Museus, Rede de Museus do Algarve
47.	Rede de Museus e Coleções Visitáveis dos Açores Rede Portuguesa de Museus Rede de Museus Portugueses do Vinho Rede Portuguesa de Turismo Industrial
48.	Rede Portuguesa de Museus dos Açores.
49.	Rede Portuguesa de Museus, Rede Portuguesa de Arte Contemporânea
50.	RPM - Rede Portuguesa de Museus e Rede Museus de Coimbra
51.	Rede de Museus Lezíria do Tejo
52.	RPM
53.	Rede Portuguesa de Museus, Associação Portuguesa de Museologia, Conselho Internacional de Museus e outras parcerias institucionais
54.	Direção Geral do Património Cultural
55.	Rede Portuguesa de Museus, NEMO, ICOM
56.	Rede Portuguesa dos Museus e Academia Internacional de Cerâmica.
57.	RPM
58.	RPM
59.	RPM
60.	RPM
61.	RPM
62.	RPM
63.	RPM
64.	Rede Portuguesa de Museus e Rede de Museus do Eixo Atlântico
65.	Rede Portuguesa de Museus; Rede Museus Inclusivos na Demência
66.	RPM
67.	RPM
68.	RPM
69.	RPM
70.	Rede de Museus da Direção Regional dos Assuntos Culturais dos Açores, Rede de Museus e coleções visitáveis dos Açores, Rede Portuguesa de Museus

Museus	Redes de Museus a que pertencem
71.	Rede Portuguesa de Museus e Rede de Museus do Baixo Alentejo
72.	RPM
73.	RPM, Roteiro de minas e de pontos de interesses mineralógico e geológico.
74.	RPM, Rede de museus militares e redes temáticas.
75.	Rede Portuguesa de Museus Ibero-museus
76.	Rede Portuguesa de Museus Rede de Museus Ibero-Americanos
77.	RPM
78.	RPM
79.	Rede Portuguesa de Museus - RPM. Rota dos Museus Municipais
80.	ICOM, APOM e Rede dos Museus e Coleções Visitáveis dos Açores
81.	RPM, NEMO, ICOM e ICOMAM
82.	Rede Portuguesa de Museus dos Açores.
83.	Rede Portuguesa de Museus Rede de Museus do Algarve
84.	RPM
85.	RPM

36. O vosso Museu considera importante a formação de parcerias para um melhor desenvolvimento cultural e económico?

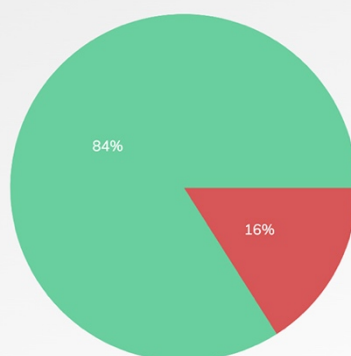
● SIM (85 museus)

● NÃO (0 museus)

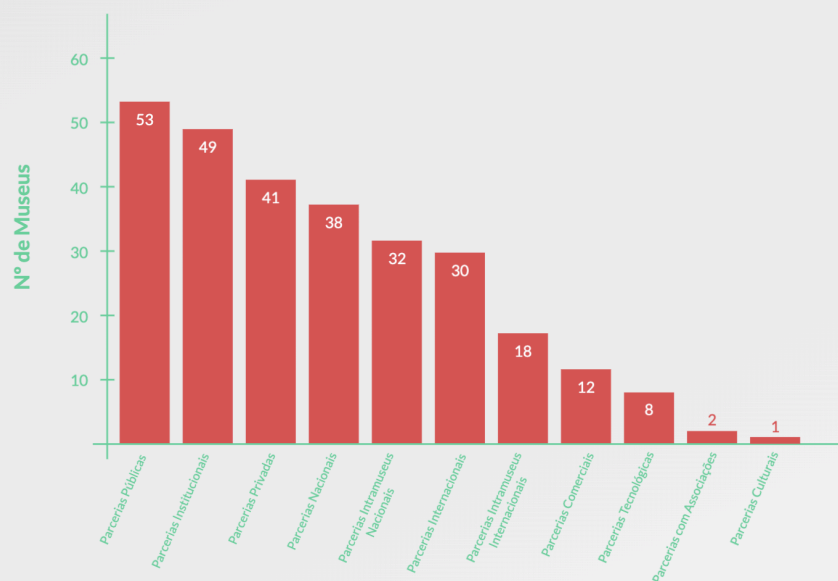


37. Já realizaram alguma parceria até ao momento?

● SIM (71 museus)
● NÃO (14 museus)



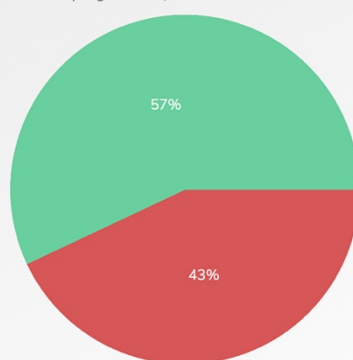
38&39. Que tipo de parcerias já desenvolveram?
(Escolha todas as que se apliquem) Outras, quais?



40. Mas tencionam fazer a curto/ médio prazo?

(pergunta feita somente a quem respondeu não na pergunta 37)

- SIM (8 museus)
- NÃO (6 museus)



41. Que tipo de parcerias gostavam de vir a desenvolver futuramente?

