

# O museu como pólo de atracção turística<sup>1</sup>

Alexandra Rodrigues Gonçalves

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo - Universidade do Algarve

## Resumo

As funções tradicionais do património cultural estão a ser reinventadas e hoje os visitantes esperam experimentar o património. Por sua vez, os museus, não raramente promovem actividades turísticas que estão na base de economias locais e regionais. Na actualidade, os turistas representam uma parte importante das visitas aos museus, assumindo nalguns casos uma percentagem expressiva do seu público. No entanto, a relação entre os museus e o turismo possui pontos de conflito.

A discussão sobre os museus, o turismo e o seu território parte de uma clarificação do conceito de museu actual e da emergência de novos paradigmas na sociedade, aos quais o museu do futuro não poderá ficar indiferente. Consciente dos desafios desta relação procura-se demonstrar com este trabalho que existem benefícios claros resultantes de uma aproximação entre estes campos.

A partilha de conhecimento entre estes dois poderes – o turismo e os museus – será fundamental para o diálogo entre estas áreas.

Alguns autores argumentam que existe em curso um processo global de homogeneização em face da estandardização de ofertas entre diferentes destinos turísticos, pelo que, se estabelece como essencial o estímulo à diversidade cultural, que as abordagens mais próximas do território e dos seus recursos tendem a evidenciar.

O trabalho empírico desenvolve-se em torno dos 4 museus do Algarve que integram a Rede Portuguesa de Museus.

## Palavras-chave

Gestão do património cultural, Turismo e território, Museus e experiência turística.

## Abstract

Museums and patrimony are being reinvented and visitors expect to experiment the cultural heritage. Frequently, museums promote tourist activities that are central to local and regional economies development. Nowadays tourists are an important share of the total museum visitors, becoming in some cases a major percentage of its public. Nonetheless, the relationship between museums and tourists has some points of conflict. The discussion between museums, tourism and the territory departs from

the meaning of the present museum definition and of the emergence of new society paradigms to which the future museum can't stay indifferent. Aware of the challenges of this relationship this research tries to show that are mutual benefits arising from a closer relation between both domains.

The share of knowledge between these two powers – the tourism and the museums – will be fundamental to the dialogue of these areas.

Some authors defend that there is an ongoing process of cultural homogenisation due to the standardization of the offers between different tourist destinations. That is why it is essential to stimulate the cultural diversity that those strategies near to the territory and to its resources tend to better evidence.

The empirical work is centred in the 4 museums of the Algarve that integrate the National Museum Network.

### **Key-words**

Heritage management, Tourism and territory, Museums and the tourist experience

### **Introdução<sup>2</sup>**

A cultura assume-se cada vez mais como uma forma de lazer, como uma opção de ocupação de tempos livres, à disposição de uma sociedade mais instruída e com mais rendimento disponível. Assiste-se a uma consciência mais generalizada da importância da cultura como factor de desenvolvimento das sociedades. Por outro lado, a visão de que a arte e a cultura se constituem como um domínio do bem-estar público também está ultrapassada.

Regra geral, os profissionais do turismo não possuem um conhecimento aprofundado de gestão do património cultural e por sua vez, os responsáveis pelo património cultural encontram em vários documentos internacionais (Cartas, Declarações, Convenções) algum suporte à gestão sustentada destes locais, com benefícios para a cultura e o turismo. O turismo assume um papel associado à transformação, ao desenvolvimento, ao marketing e à orientação do produto, enquanto que a gestão do património cultural é a proprietária dos bens, assumindo a responsabilidade de os gerir e de evitar os impactes negativos resultantes da sua visitação.

Nos últimos 20 anos, tem-se assistido a um aumento exponencial de projectos culturais, pela proliferação de festivais e encontros artísticos, mas também ao início da construção de espaços qualificados para a acção cultural: bibliotecas, cine teatros, auditórios, anfiteatros, centros culturais, museus.

A organização institucional da cultura e do património difere de país para país e

tende a reflectir as diferentes tradições administrativas, bem como as realidades sociais e políticas.

A cultura tem ganho uma dimensão estratégica e os museus, não raramente promovem actividades turísticas que estão na base de economias locais e regionais.

A discussão sobre os museus, o turismo e o território parte de uma clarificação do conceito de museu actual e da emergência de novos paradigmas na sociedade, aos quais o museu do futuro não pode ficar indiferente, sobretudo, como forma de potenciar a sua atracção junto do público turista, mas também se se pretende afirmar como equipamento de lazer. Consciente dos desafios desta relação procura-se demonstrar com este trabalho que resultam benefícios claros resultantes de uma aproximação entre estes campos.

A partilha de conhecimento entre o turismo e os museus será fundamental para o diálogo entre estas duas áreas e o seu sucesso dependerá da discussão conjunta de formas de trabalho em equipa.

Neste artigo, um dos assuntos discutidos é a função do museu. Outros aspectos incluem: o museu como produto turístico; a relação entre museus, território e experiência turística; os museus, o turismo e a comunidade local; a gestão e o marketing dos museus; e as estratégias com vista ao desenvolvimento dos museus como atracções turísticas. Alguns autores argumentam que existe em curso um processo global de homogeneização em face da standardização de ofertas entre diferentes destinos turísticos, pelo que, se estabelece como essencial o estímulo à diversidade cultural, que as abordagens mais próximas do território e dos seus recursos tendem a evidenciar.

O reconhecimento da importância da sustentabilidade cultural já foi apreendido pelo turismo cultural e os agentes do turismo estão hoje conscientes que o futuro da indústria turística depende da protecção dos recursos ambientais, patrimoniais e culturais de cada região.

A importância de planear o turismo com base nos recursos culturais e naturais do território, as necessidades de cooperação entre os agentes dos vários domínios, a emergência de novos consumos turísticos e a inovação na gestão dos espaços museológicos, são alguns dos tópicos mais relevantes a abordar. No final, desenvolve-se a análise empírica aplicada ao território do Algarve, cujos resultados se espera contribuam para um alargamento da discussão ao nível nacional.

## 1. O problema de investigação e a metodologia

Este trabalho centra-se numa avaliação do museu enquanto equipamento ao dispor do turista e representação da cultura e da identidade de um território, ou de uma comunidade. A discussão da temática “Museus, Turismo e Território” emerge como problemática de interesse relacionada com a investigação de Doutoramento em desenvolvimento com o tema: “A cultura material, a musealização e o turismo: a valorização da experiência turística nos museus nacionais.”, mas também de outros trabalhos de investigação desenvolvidos no âmbito da temática do turismo cultural.

### 1.1 Objectivos e técnicas de investigação

No decurso da revisão de literatura efectuada, determinou-se como problema de investigação: *Como podem os museus tornar-se atracções turísticas principais?*. Outras questões emergiram da recolha de informação secundária e de outras leituras complementares, que contribuíram para a definição dos seguintes objectivos principais:

- Caracterizar a actual relação entre os museus e o turismo.
- Determinar o actual modelo de gestão do museu.
- Analisar o potencial de utilização dos museus como recursos turísticos.
- Apresentar e discutir propostas de desenvolvimento dos museus como pólos de atracção turística a partir de uma base territorial (Algarve).

A recolha de informação secundária também se determinou essencial para a caracterização do panorama museológico actual em Portugal (estatísticas oficiais de visitantes, estudos de públicos) e para a definição do “estado da arte” em relação aos estudos aplicados ao turismo cultural e, em particular, aos museus e turismo (documentação de organismos internacionais, estudos e investigação publicada a nível internacional, documentação dos organismos nacionais, tais como da Rede Portuguesa de Museus e do Instituto dos Museus e da Conservação, estudos e trabalhos desenvolvidos no território nacional).

Por sua vez, a informação primária que se apresenta resulta da combinação de várias técnicas de recolha e análise de dados:

1. *Entrevista exploratória semi-estruturada – para avaliar como perspectiva o/a responsável pelo museu o relacionamento entre o museu e o turismo; tendo utilizado a análise de conteúdo como técnica para o tratamento da informação obtida;*
2. *Questionário técnico – desenvolvimento de uma ficha do museu que acrescenta à ficha do museu da Rede Portuguesa de Museus, elementos identificados pela autora como essenciais para o turismo e o turista (enquanto público do museu).*

3. *Observação participante – no sentido de avaliar algumas das questões referidas nas entrevistas e verificar constrangimentos e potencialidades resultantes do caso de cada museu em particular.*

4. *Análise textual a partir da recolha de casos de estudo, internacionais e nacionais.*

Acrescer que a análise de conteúdo é um dos métodos de análise utilizados em metodologias qualitativas e pressupõe, no caso das entrevistas, a transformação dos registos orais em textos que se codificam, criando categorias a partir da leitura, que têm por base a relevância da taxonomia na sua relação com o enquadramento empírico de onde emergem, o que envolve reflexão e o questionar das categorias e códigos a partir do contexto real (Jennings, 2005).

Optou-se por uma utilização de metodologias diversas porque possibilita uma maior riqueza da informação recolhida e, em simultâneo, uma confirmação (ou não) da investigação qualitativa baseada na entrevista semi-estruturada. Esta abordagem insere-se nas novas tendências do paradigma do relativismo que defende que as técnicas de investigação e de análise de dados devem ser seleccionadas e combinadas em face dos objectivos da investigação. A entrevista semi-estruturada possibilita a manutenção de um tipo de conversação com um grau de profundidade relativa e menor grau de subjectividade que numa entrevista não estruturada (Jennings, 2005).

No conjunto desenvolveram-se quatro entrevistas (Albufeira, Faro, Portimão e Tavira) junto dos responsáveis dos museus do Algarve (integrados na Rede Portuguesa de Museus), entre Agosto e Outubro de 2007, tendo determinado sete pontos de reflexão, em torno dos quais se desenvolveu a entrevista. Na análise empírica do panorama museológico regional e da sua relação com o turismo serão também utilizados alguns dos resultados do inquérito por questionário administrado junto de 60 residentes de Faro entre Outubro e Novembro de 2006<sup>3</sup>.

O trabalho resulta de uma abordagem regional fragmentada (pois integra apenas os quatro museus do Algarve, da Rede Portuguesa de Museus) mas considera-se que as mesmas questões de investigação são facilmente transpostas para uma qualquer realidade geográfica (quer outra região, quer âmbito nacional) porque os seus fundamentos teóricos têm uma base internacional. Certamente outras tendências poderão ser identificadas se a investigação assumir um âmbito mais alargado, enriquecendo os contributos para a definição de novos modelos de gestão e de planeamento dos museus.

## 2. Enquadramento conceptual – museus, turismo e território

Conforme referido e sistematizado na Figura 1, a temática apresenta dois tipos de inter relações chave que se propôs analisar, que constituem: por um lado, a relação dos museus com o território e a comunidade que nele vive; e por outro lado, a relação entre museus e turismo. Identificam-se igualmente alguns pontos de contacto e de conflito, procurando apontar acções e estratégias de cooperação que estão a emergir nos domínios dos museus e do turismo.

A actividade turística utiliza a singularidade e as especificidades dos locais como forças principais de atracção dos destinos. O turismo por sua vez, tem-se relacionado com o património cultural concebendo uma grande variedade de produtos culturais, contudo, esta relação nem sempre tem sido equilibrada. Entre os benefícios mais destacados emergem os recursos económicos e financeiros que o turismo pode gerar para a conservação e preservação do património cultural (McKercher e du Cross, 2002; Russo e Van der Borg, 2002).

A sociedade actual enfrenta novos desafios que têm determinado o crescimento de uma visão sustentável, assente na valorização e preservação de recursos endógenos, que por sua vez, tem contribuído para que o património cultural assuma maior importância enquanto factor de desenvolvimento local e regional (Gonçalves, 2003; Herbert, 1995; Hernández e Tresseras, 2001; Nuryanti, 1996).

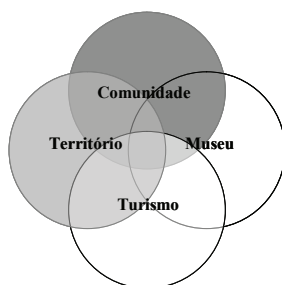


Figura n.º1 – Base conceptual  
Fonte: autora, 2007

Contudo, a utilização do património cultural pelo turismo revela-se ainda um assunto com alguma sensibilidade (Herbert, 1995). O património cultural pode ser concebido

como um recurso principal para a comunidade, o que exige uma utilização equilibrada.

Neste contexto, os museus são parte de uma unidade global e parceiros privilegiados, no diálogo entre passado e futuro, todavia, na actual sociedade do lazer, disputam o nosso tempo livre com um cada vez maior número de atracções.

Existe uma extensa literatura disponível associada às questões do património cultural e do turismo que se procuram sistematizar nos vários quadros incluídos neste ponto. Destacam-se as diferenças de estrutura, objectivos, agentes envolvidos, utilização dos bens e organismos que os representam (*vide* McKercher e du Cros, 2002 e 2006). Algumas interacções positivas também já foram apontadas:

- A cultura e o turismo começam a definir objectivos económicos em conjunto, como resultado dos benefícios mútuos já identificados.
- O processo de transformação dos recursos culturais em produtos turísticos pode constituir-se como um incentivo para revitalizar a identidade cultural da comunidade.
- O património cultural contribui para um ambiente favorável para a incubação e desenvolvimento de projectos turísticos, que podem criar condições para a inovação e diversificação dos produtos turísticos e dos destinos, respondendo a novas necessidades do mercado turístico (Jansen-Verbeke e Lierois, 1999).

O turismo com base no património cultural é mais do que a observação da arquitectura, da história ou da natureza. É verdade que é relativamente fácil promover o património cultural através de apresentações descontextualizadas e sem significado (ou com adulteração desse significado) (Phelps, 1994) e caberá sobretudo a cada local a responsabilidade de apresentar e interpretar o seu património, para o seu público, através dos seus artefactos.

Ashworth relembra algumas especificidades que interessa considerar relativa à natureza dos recursos culturais:

1. *A enorme heterogeneidade de produtos e serviços culturais que se oferecem aos turistas.*
2. *A natureza do conceito de cultura confere-lhe alguma ubiquidade, pois todos os locais têm uma história e um passado. É difícil definir estratégias assentes em recursos culturais e patrimoniais naqueles locais que não reúnam condições de verdadeira distinção.*
3. *Os produtos e serviços culturais possuem uma grande variedade de utilizadores para além dos turistas e servem uma grande variedade de funções para além do turismo.*
4. *O turismo utiliza com frequência recursos culturais que não foram produzidos para o mercado turístico, e que são de propriedade e gestão de pessoas que são indiferentes, ou até hostis ao mercado turístico (Ashworth, 1995).*

É expectável que a integração com sucesso do desenvolvimento turístico numa comunidade, dê melhores resultados do que a imposição do turismo como modelo de desenvolvimento de forma não relacionada.

Os residentes são parte do produto turístico e o facto de se apelar à participação da comunidade local no projecto de desenvolvimento turístico contribui para uma redução dos impactes negativos (Timothy e Boyd, 2003). O envolvimento dos residentes no planeamento dá às comunidades a oportunidade de participar na forma como o seu património cultural é protegido e mostrado aos turistas. O que por sua vez, pode contribuir para o aumento do orgulho e sentimento de pertença (McArthur e Hall, 1993).

As comunidades receptoras têm reagido de forma diferente ao desenvolvimento do turismo, variando as suas respostas em função do nível de desenvolvimento do turismo, mas também conforme os interesses dos grupos (Costa e Ferrone, 1995). As comunidades raramente possuem uma visão uniforme do turismo, e as reacções podem ir do suporte entusiástico ao seu desenvolvimento, como à total oposição. Quanto maior envolvimento da comunidade for promovido no processo de planeamento e desenvolvimento do turismo, maiores garantias de aceitação, sucesso e sustentabilidade terá o projecto do seu desenvolvimento (Butler, 1999). De facto, o relacionamento que se estabelece entre as comunidades receptoras e o turista é em regra superficial e breve, assentando maioritariamente em objectivos comerciais (Holloway, 1998).

A investigação identificou outros efeitos positivos do turismo, tais como: as trocas culturais, a revitalização de tradições locais, o aumento da qualidade de vida, a melhoria da imagem da comunidade, o aumento do sentimento de lugar. Como factores determinantes das percepções e das atitudes dos residentes em relação ao turismo, os autores apontam os factores económicos e sociais, o tempo de residência na área e a dependência económica do turismo (Besculides et al., 2002).

A conclusão comum aos estudos em geral, consiste na necessidade de envolver as comunidades locais no processo de planeamento e desenvolvimento do turismo, pois apenas pela participação activa da comunidade local se poderá conseguir que o património cultural produza benefícios económicos e sociais reais (Besculides et al., 2002; Hampton, 2005).

No entanto, os debates associados à relação do turismo na gestão e planeamento do património cultural transcendem largamente a questão da participação activa das comunidades. No Quadro 1 procura-se sistematizar alguns desses tópicos de debate mais correntes sobre a gestão do património cultural e turismo.

**Quadro n.1- Debates correntes na gestão do património cultural e turismo**

Debates correntes na gestão do património cultural	Descrição
Musificação-banalização das cidades	Património como mero cenário preparado para consumo turístico Modelos estereotipados de renovação urbana-» operações de 'clonagem' + monofuncionalização de alguns sectores urbanos
Contaminação arquitectónica	Construção das infra-estruturas turísticas -» integração entre as infra-estruturas turísticas e a envolvente (em particular das características do meio natural) Urbanização sem respeito pelas áreas naturais ou históricas
Competição pelo espaço /desertificação do centro histórico/tercearização e gentrificação	Expulsão dos antigos moradores + aumento acentuado dos preços dos terrenos e imobiliária <i>Tercearização</i> da área – concentração de actividade comercial <i>Gentrificação</i> – reconquista da área por classes sociais mais elevadas
Perda de autenticidade/ <i>Commodification</i>	«Aculturação»- comercialização da cultura; alterações na cultura receptora e na identidade local pela assimilação da cultura do turista Interesses económicos – manipulação de tradições e costumes para entretenimento
Património e Identidade	Segundo alguns autores “descoberta” de um património pode significar a morte de uma identidade, dado que, a “patrimonialização” representa a introdução de mutações na identidade. Diz respeito ao medo de que a cultura local assimile as influências da cultura dos turistas que é mais preponderante sobre as tradições, valores e costumes nas chamadas sociedades tradicionais, mas também a necessidades decorrentes do desenvolvimento da actividade turística, de fornecer aos turistas as comodidades a que estão habituados nos seus países de origem e de instituições que têm a responsabilidade de fornecer as imagens e as narrativas associadas a esse património, não incluírem nas suas narrativas todo o património, sobretudo dos grupos étnicos minoritários.
Sustentabilidade do Turismo Cultural e capacidade de carga	'Super-povoamento' de muitos locais históricos -» deterioração física (e.g. Veneza, Bruges, Florença) Maximização da utilização/congestionamento

Fonte: Gonçalves, 2003 (a partir de Barré, 1995; Bianchini e Parkinson, 1993; Bourdieu, 1979, Bourdieu e Darbel, 1991; Misiura, 2006; Peixoto, 2004; Prentice, 1993a e 1994; Richards e Bonink, 1995; Richards, 1996 ;Silberberg, 1995; Smith, 2003; Van der Borg e Costa, 1993).

Na discussão sobre as divergências e convergências entre os agentes do turismo, os responsáveis pelo património cultural e a comunidade local, a Comissão Australiana do Património Cultural reconhece que muitos locais patrimoniais são altamente valorizados

pelas comunidades locais e regionais, que se constituíram como as suas principais protectoras.

As comunidades desejam desenvolver o turismo, mas também proteger a sua privacidade, e preocupam-se com os efeitos que o turismo pode trazer, pelo que apontam como fundamental que se: estabeleçam as necessidades, os interesses e aspirações da comunidade local na fase de pré-planeamento; tenham em consideração as sensibilidades culturais ou religiosas associadas ao uso e apresentação do local patrimonial; identifiquem e consultem os líderes da comunidade local; apresente a perspectiva da comunidade local; analisem formas da população local ter um papel activo na gestão e operação da atracção turística (“os amigos do património”; acções de voluntariado; “story telling”; visitas guiadas; entre outros); procurem maximizar os benefícios para a comunidade local e reduzir ou evitar os impactes negativos (AHC, 2004).

Inskip<sup>4</sup> (1994) apontava como formas de evitar os impactes negativos derivados do turismo e de potenciar o desenvolvimento do turismo cultural: proporcionar oportunidades para intercâmbio cultural entre comunidade local e turistas (interacção); assegurar o acesso à cultura por parte das comunidades locais; preservação dos estilos arquitectónicos locais; preservar a autenticidade das artes locais e dos festejos culturais; proteger e apoiar os métodos de produção cultural locais; favorecer a criação de centros culturais locais integrando espaços de exposição e de espectáculos; e quando necessário, prevenção das visitas a espaços religiosos e a cerimónias onde os impactes possam ser menos positivos<sup>1</sup>.

Uma nova mentalidade tem vindo a emergir baseada no desenvolvimento e na implementação de estratégias de marketing que garantam padrões de qualidade que não afectem os objectivos sociais do património cultural, ou que possibilitem que os lucros comprometam a sua existência (Izquierdo e Samaniego, 2004). Mas outras visões subsistem como é o caso de Desvallées que é muito crítico à acção do turismo associando-a à “mercantilização” dos museus, pois considera que se verifica um consumo excessivo dos bens das colecções, mas também dos bens patrimoniais que permanecem *in situ* e fala em massificação:

*“ (...) tem[-se] assistido aos biliões investidos para transformar estes locais culturais em supermercados do objecto patrimonial. Certamente que os nossos museus precisavam de rejuvenescimento; mas permitiu-se que os mercadores entrassem no templo. Conservaram o seu público fiel de intelectuais, de quadros e de classe média que visitam pelo menos uma exposição por ano (...) e a frequência familiar aumentou ligeiramente passando de 19% a 25% no decorrer dos últimos dez anos; no entanto, globalmente, em lugar de passar de um não-público a um público de proximidade, passou-se a um público de superfície, ou*

*seja o dos turistas, os quais segundo o programa dos operadores “fazem o Louvre numa hora” visitando sobretudo a Samotrácia<sup>5</sup> e a “Monalisa” e constituem 25% dos visitantes deste museu e mais de metade nos museus paiaisenses.” (Desvallées, 2003: 54-55).*

No entanto, no decorrer do artigo o autor relembra que não só ao turismo deve ser apontado o perigo de comercialização, mas também ao mercado das artes e acusa o museu de utilizar uma linguagem inacessível à maioria das pessoas.

Internacionalmente tem vindo a ser promovida alguma reflexão sobre o conceito de museu e a sua evolução, e defende-se hoje que os museus combinem o seu objectivo social – de instituições guardiãs de memórias, com responsabilidades na preservação de um património, na investigação e na educação – com outro tipo de actividades de promoção desses objectivos, com a concepção e implementação de estratégias de marketing, que não comprometam a sua existência (Kotler e Kotler, 1998; Izquierdo e Samaniego, 2004), e que gerem impactes económicos positivos para as comunidades e para o próprio museu (McLean, 1997; Reussner, 2003).

Para uma melhor compreensão do contexto cultural e da evolução do museu através do tempo apresenta-se a definição de museu.

## **2.1 A definição de museu**

O papel do museu na actual sociedade encontra-se em acesa discussão, reconhecendo-se de forma crescente que o conceito “tradicional” de exposição e de museu está em crise e declarando-se a necessidade do museu se tornar mais dinâmico e competitivo, procurando uma ligação mais estreita e participada com a sociedade, utilizando um discurso mais comercial, mas sem que se distancie das missões de “conservação e conhecimento da arte” (Martos e Santos, 2004:86). Os museus são, ou deviam ser “espelhos da sociedade”, do seu desenvolvimento e da sua cultura, do passado e do presente. As alterações resultantes da evolução da sociedade determinaram que o conceito de museu tradicional se tornasse obsoleto (McLean, 1987).

Nos anos 60 o museu era um “templo de cultura” e as suas paredes eram opacas. No século XX a cultura democratizou-se e o interesse público pelos museus cresceu e diversificou-se. Hoje, o museu é um instrumento educacional capaz de promover o reconhecimento de novos patrimónios (ex. do património industrial, onde se insere o caso do novo Museu Municipal de Portimão).

O conceito de museu do ICOM (International Council of Museums) também tem sido frequentemente redefinido e adaptado à realidade: “A museum is a non-profit making, permanent institution in the service of society and of its development, and open to the

public, which acquires, conserves, researches, communicates and exhibits, for purposes of study, education and enjoyment, material evidence of people and their environment.” (ICOM Statutes, 1989, article 2, paragraph 1). Esta definição foi adoptada em Haia, na Holanda em 1989, tendo sido revista em 1995 e novamente em 2001. Como se pode verificar, as referências à aquisição e à conservação permanecem prioritárias sobre as questões de educação e de entretenimento.

As funções principais de qualquer museu são: identificar, recuperar e reunir grupos de objectos e de colecções; documentá-los; preservá-los; estudá-los; apresentar ou expor esses objectos ao público em geral; e interpretá-los ou explicá-los (Hernández e Tresseras, 2001). As primeiras funções são as mais tradicionais e historicamente as mais reconhecidas, constituindo-se as restantes como a que estão mais associadas ao público e às dimensões sociais da gestão do património cultural.

A questão do uso social do património cultural ganhou maior relevância a partir de 1920-30's, pela tomada de consciência de que a perda de ligação com o contexto de produção e uso desse património significaria a perda do seu significado. Qualquer colecção ou museu só pode ser explicado através da sua história (Hernández and Tresseras, 2001). Foi neste período que os responsáveis pelos museus se tornaram mais sensíveis aos desejos e motivações da procura e se demonstraram mais abertos a uma interacção entre protecção, difusão e estudo. Datam deste tempo as primeiras grandes exposições temporárias, as visitas escolares, e os primeiros departamentos pedagógicos, e educativos dos museus. São introduzidos novos sistemas de exposição e de apresentação das colecções e surgem os primeiros estudos de públicos. Contudo, o período de Guerra instalou uma crise na museologia internacional e só em 1984 com a “Declaração do Québec” se reafirmou a importância da função social do museu (ICOM, 1989).

Outro conceito apresentado pela primeira vez no referido documento foi o da “Museologia Activa” que envolve o desenvolvimento das pessoas e das comunidades pela sua associação a projectos futuros dos museus, com o objectivo principal de contribuir para um sentimento de orgulho local e contribuir para a prevenção da destruição das identidades culturais. É nos anos 80 com a emergência dos “turismo de massas” que os locais patrimoniais começam a assumir o papel de atracções, sendo nos anos 90 que o edifício do museu perde ênfase e ganha maior relevância a possibilidade de transferir temporariamente as exposições para fora dos museus (Boniface e Fowler, 1993; Garcia, 2003; Hernández e Tresseras, 2001; Misiura, 2006).

Em Portugal, segundo o conceito de museu adoptado e introduzido na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, um museu é: “uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-

los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação com objectivos científicos, educativos e lúdicos; b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade.” (Lei n.º47/2004 de 19 de Agosto).

Este conceito aproxima-se da definição do ICOM e introduz, pela primeira vez, a necessidade de se possuir uma “coleção visitável”, bem como um processo de credenciação dos museus, para que tenha lugar o reconhecimento oficial da qualidade técnica desse museu (requisitos e processo encontram-se regulamentados pelo Despacho Normativo n.º3/2006 do Ministério da Cultura e foram publicados em Diário da República, I Série-B, Nº 18 de 25 de Janeiro de 2006).

## 2.2 A gestão e o marketing aplicado aos museus

Regra geral, as definições de museu centram-se mais no lado da produção do que no da procura, demonstrando-se uma abordagem de consumo numa fase incipiente, associando-se a um entendimento de espaço público (ou semi-público). Numa visão pós-moderna do papel do museu é referida a importância dos serviços educativos e culturais, assim como, a importância de incluir cinemas, teatros, bibliotecas especializadas, bons bares e restaurantes, novos espaços comuns, criando uma oferta diversificada e complementar, que possa dar origem a permanências mais longas e agradáveis naquele espaço (Quadro 2).

**Quadro n.º 2 – Dimensões do museu em face do tipo de gestão/direcção**

<b>Product/service dimensions</b>	<b>Emphasis of custodial management</b>	<b>Emphasis of marketing management</b>
<b>Education</b>	Value and importance in aesthetic terms Maintained, designed for preservation of collections	Relevance to visitors Create impact, differentiation, visitor-friendly environment
<b>Accessibility</b>	Standard opening hours, limited proximity of customers to some valuable collections	Proactive staff-visitor interactions and proximity encouraged
<b>Communication</b>	Predominantly passive observation encouraged Standardised messages/attention, impersonal approach, little attempt to involve visitors	Visitors participate in experience More individualised messages/ attention. Personal approach and emotional involvement of visitors

Fonte: Gilmore e Rentschler, 2002:757

Alguns museus colocam a ênfase da sua actuação nas actividades tradicionais de investigação e nas colecções. Não recorrem por isso a consultores, não analisam o mercado, não fomentam as visitas ou as doações/mecenato. Os museus mais modernos são geridos com um enfoque empresarial: centram-se na promoção de programas criativos, preocupam-se com gerar fundos através de exposições temporárias; donativos; festas; entre outras. Estes museus acentuaram nas suas políticas e na sua programação a participação do público. Para tornar o museu mais acessível a uma audiência mais ampla e atrair em particular aqueles visitantes que não iriam ao museu tradicional, promovem um crescente número de eventos de grande alcance. Os museus estão a adoptar uma orientação para o mercado (Gilmore e Rentschler, 2002) e querem oferecer experiências excitantes (Kirshenblatt-Gimblett, 1998).

De acordo com Izquierdo e Samaniego (2004) o êxito do museu requer a utilização de uma combinação de estilos apresentados no Quadro 2, colocando uma ênfase crescente na abordagem empresarial. Todavia, o museu vê a sua gestão restringida por um conjunto de factores de diferente natureza, onde se incluem questões financeiras, administrativas e legais, que por vezes, se tornam inibidoras da introdução de alguma flexibilidade (Martos e Santos, 2004). Inserem-se também no sector “não lucrativo”, o que dificulta uma atitude mais orientada para o mercado e desempenhos de qualidade.

Weil aponta quatro factores principais para a avaliar qualidade da acção do museu: possuir uma missão claramente definida (que se perpetue, mas que seja exequível); ter capacidade em termos de recursos (fiscais, físicos e humanos); avaliar a eficácia global do museu (se o museu fez a diferença; se produziu impacto junto da audiência desejada); e medir a eficiência (a utilização racional e equilibrada dos recursos) (Weil, 2002). O elemento relativo à eficácia, é o mais difícil de avaliar, porque nos sectores considerados não- lucrativos, o rendimento gerado ou a recuperação dos gastos não são os indicadores que se costuma considerar.

Admite-se que não é fácil introduzir e aplicar os conceitos e os modelos dos negócios lucrativos, no sector dos museus, e que poderão resultar daqui alguns pontos de conflito com o turismo. Contudo, o museu que no futuro deseje desenvolver uma programação que obedeça a padrões de qualidade e ombrear com outras ofertas de lazer terá que promover uma análise: do mercado; da concorrência; do consumidor; e dos canais de distribuição (Weil, 2002).

Só será possível definir a estratégia se se conhecerem as audiências. Os museus possuem uma crescente diversidade de programação dirigida a diferentes audiências (Garcia, 2003; Kotler e Kotler, 1998). O marketing é importante porque permite ao museu

confirmar a sua missão e dar uma resposta eficiente aos seus públicos, na medida em que através das suas técnicas são identificados: o perfil do visitante; o mercado em que o museu opera; o potencial de desenvolvimento dos principais segmentos do mercado e as estratégias com vista a aumentar a base dos consumidores, bem como de atracção de novas audiências.

No caso Português, os museus têm uma capacidade de gestão reduzida salvo os casos em que se constituem como entidades privadas autónomas – a sua estrutura orgânica difere pouco de região para região, e os seus meios humanos e os recursos económicos são estabelecidos fundamentalmente em função dos gastos com o pessoal, dos gastos correntes para o funcionamento dos serviços, e do plano de actividades aprovados pela entidade que tem a tutela. Por exemplo, as receitas provenientes das entradas nos museus da administração central, bem como das vendas nas suas lojas não revertem a favor do orçamento do próprio museu, mas são reintegrados a nível central. Uma capacidade de gestão tão limitada dificulta a afirmação do museu enquanto instituição dinamizadora de uma acção cultural e social em torno do espaço em que se desenvolve a sua actividade. Também se verifica uma grande diversidade de tipologias de museus e das suas tutelas que conduzem a formas e a situações de gestão orçamental muito díspares, não correspondendo em muitos casos a orçamentos autónomos do museu, mas dependentes de entidades que lhes são exteriores (Serra, 2007).

A maioria dos museus também não tem procurado integrar a sociedade civil no seu projecto e o tecido social tem em regra uma participação de espectador em face da acção promovida pelos museus.

Verifica-se um crescimento das expectativas da parte dos visitantes e consumidores em relação ao facto da experiência no museu incluir mais diversão e envolvimento. Sabe-se que os mecanismos interactivos e a oferta de outros serviços de lazer de qualidade como o *merchandising*, comércio e restauração, aumentam a notoriedade dos museus, bem como alargam o seu mercado de acção. Algumas organizações têm apostado numa gestão do tipo “best value”, recrutando pessoal com as competências necessárias para gerar novas fontes de financiamento e manter as qualidades competitivas (Lennon e Graham, 2001, dão o exemplo do Museu de Ciência de Londres).

A venda livre dos bens declarados de interesse cultural encontra-se fortemente restringida em muitos países pela legislação nacional, pelo que, os museus possuem um número de peças elevado em reserva, que consideram sem grande valor, mas que por vezes, o seu empréstimo ou o seu intercâmbio podem contribuir para a valorização do espólio.

Em regra, os museus em função da sua inserção territorial, possuem um maior

número de peças de determinadas civilizações que, podem não existir noutros países ou noutros territórios e pelo intercâmbio podem dar a conhecer em outros museus, outras culturas. No caso Europeu, Martos e Santos (2004) falam na partilha desse património como forma de contribuir para um maior conhecimento da história europeia, propondo a criação de uma “Rede de Museus de Civilização Europeia” no âmbito da Comissão Europeia. Por outro lado, o empréstimo temporal destes objectos “não expostos” a outras instituições, permitiria a rentabilização desse património, e até estar na base de novas aquisições, pelas receitas que daí podem advir.

Os museus actuais procuram uma renovação e adaptação ao visitante (Izquierdo e Samaniego, 2004). A monitorização dos visitantes nos museus é uma das medidas mais implementadas internacionalmente. Por exemplo, no *Natural History Museum* em Londres, que recebe cerca de 1,7 milhões de visitantes ao ano, promoveu um processo de reorganização, criando equipas de especialistas dedicadas a estudar os percursos e a experiência do visitante. Conceberam ainda circuitos temáticos e orientam as visitas para aqueles visitantes com tempo limitado (Garcia, 2003). Para estudar o perfil do visitante e do “não visitante” implementaram inquéritos nos autocarros de Londres, entrevistas pessoais e questionários aos visitantes dos museus. Outros autores propõem a adopção do modelo de experiência interactiva (*Interactive Experience Model*) que pressupõe cuidados acrescidos com elementos como o contexto físico – espaços para descansar/sentar; legendagem e percurso (itinerário) (Falk e Dierking, 1992).

Uma recomendação chave será assim o desenvolvimento de estratégias de base territorial. Propõe-se hoje uma alteração aos tradicionais discursos evolucionistas dos museus e defende-se a introdução de uma organização museológica orientada para correspondências e relações que possibilitem a abrangência de uma “multiplicidade de histórias”, bem como, um maior “leque de possíveis interpretações” (Semedo, 2006). Esta quebra com a organização clássica da exposição pode estar, no entanto, na base de alguma desorientação.

O museu não deve ser um mero local onde estão depositados materiais que funciona como centro de investigação e apenas pode ser visitado por uma minoria, mas deve ser perspectivado como “um núcleo de projecção cultural e social, com uma contínua e decisiva função didáctica, com uma aproximação viva à cultura.” (Martos e Santos, 2004:80).

Segundo Alice Semedo está-se a operar uma revolução e renovação dos museus que coloca a “ênfase na promoção da experiência; [e] que revela novos horizontes éticos, epistemológicos e estéticos. A procura de relevância fora dos seus contextos habituais é sem qualquer dúvida, um dos eixos desta metamorfose museológica.” (Semedo, 2006:6). As pessoas esperam hoje que a visita ao museu seja relaxante, divertida e que se traduza

num espaço de sociabilização, tal como em outros centros de lazer ou de educação. O museu emerge num leque alargado de opções de lazer, pelo que, têm que se modernizar para ir ao encontro de um mercado mais exigente e isso significa programas educativos diferenciados e com propostas adequadas aos seus públicos mas também a necessidade de melhorar as infra-estruturas do museu. Mas será que os responsáveis pela gestão do museu são da mesma opinião?

Um estudo desenvolvido junto dos directores dos museus norte americanos<sup>6</sup> demonstrava que as estratégias de marketing mais importantes que os directores desejavam desenvolver eram: novas exposições para promover a repetição de visitas; oferecer programas para diferentes visitantes; aumentar a reputação do museu pelo reforço da publicidade, relações públicas e patrocínio. As estratégias menos apontadas foram (ordem crescente de ponderação): estabelecimento de sucursais/secções noutras locais para chegar a outras audiências; e pagar a uma agência de publicidade para fortalecer a identificação/imagem do museu. O planeamento das exposições tinha em conta sobretudo (ordem decrescente de importância): as necessidades de diferentes grupos de visitantes; avaliar a orientação (ou não) da exposição para os visitantes; preparar actividades interactivas para ir ao encontro dos estilos de aprendizagem dos visitantes (Yeh e Lin, 2005). Verificou-se também que o peso das entradas de visitantes no orçamento do museu já é substancial (segunda fonte principal de rendimento), mas mais surpreendente foi que os directores dos museus evidenciaram que acreditam que os meios de comunicação tradicionais, como a rádio, a TV, os jornais e as revistas são mais eficientes, do que o e-mail ou a página on-line (Yeh e Lin, 2005).

Gostava de destacar a relevância dada pelos inquiridos à necessidade de possuir actividades “hands-on”, do tipo ateliês, e uma loja, como formas de possibilitar uma melhoria das experiências interactivas nos museus.

Quanto ao *catering* ou à inclusão de serviços de restauração no museu, Falk e Dierking (1992) defendem que este serviço pode contribuir para melhorar a experiência do visitante no museu e que até a preparação de pratos especiais que vão ao encontro da exposição em curso, pode ser uma das formas de passar a mensagem do museu. É inegável também o contributo que pode dar para o aumento das receitas do museu e, tal como Yeh e Lin (2005) afirmam, ninguém conseguirá desfrutar de uma visita ao museu se estiver com fome. Por sua vez, as sucursais são referidas por Kotler e Kotler (1998) como forma de projectar a imagem dos museus noutras locais, o que pode contribuir para a atracção de novos visitantes.

Hein (1998) afirma que a aprendizagem se deve constituir como a função principal dos museus, todavia, há que acompanhar os novos processos de aprendizagem e adaptá-los aos estilos dos tempos modernos: “Museums are extraordinary places where visitors

have an incredible range of experiences” (Hein, 1998:2). Yeh e Lin reconhecem que o museu apresenta vantagens associadas às formas de aprendizagem informais e afirmam “Learning in museums give visitors a self-directed learning opportunity to construct personal learning atmosphere, scheduling, and content.” (Yeh e Lin, 2005:281). Mas para que tal se verifique, será necessário que os museus acompanhem a sociedade e tal como afirmava um dos directores que se entrevistou: “Não concebo que em minha casa tenha por exemplo o acesso a determinadas tecnologias e que no museu não tenha – os computadores, a informação via audiovisual, já há museus virtuais, já há museus com interpretação interactiva.”<sup>7</sup>.

Não está em causa a discussão do museu como parque de atracções, mas a verdade é que o museu é um espaço onde se contam histórias e hoje as pessoas esperam mais do que a simples venda de uma mercadoria (i.e. o bilhete de entrada numa exposição), procuram uma experiência (Quadro 3).

### Quadro n.º 3 – A “experiência” como conceito económico

Evolução das abordagens económicas até ao presente				
	Commodities	Goods	Services	Experiences
Seller	Market	User	Client	Guest
Buyer	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

Fonte: Pine e Gilmore, 1999:6

Segundo Pine e Gilmore a experiência é criada quando: “a company intentionally uses services as the stage and goods as props, to engage individual customers in a way that creates a memorable event.” (Pine e Gilmore, 1999:11).

A experiência turística é por definição um processo subjectivo, daí que segundo Ryan (1997) será fundamental o contexto da experiência, assim como os antecedentes sócio-culturais. A intangibilidade do produto turístico conduz a uma identificação da experiência turística como uma matéria de percepção (Fainstein e Gladstone, 1999).

Os analistas culturais enfatizam os efeitos da indústria turística sobre o espaço e as referências simbólicas. A autenticidade é quase sempre uma referência obrigatória quando se discute a experiência turística, considerada por inúmeros autores como questão fundamental, numa análise desenvolvida por Judy Cohen (2002) sobre os trabalhos de Dean MacCannell (1976), Daniel Boorstin (1987) e Umberto Eco (1983) a autora conclui que nem sempre o turista tem como objectivo a procura de uma experiência autêntica e caracteriza o turista pós-moderno: “(...) not so much a new type of animal, but rather a

decision-maker with a new array of options.” (Cohen, 2002:34).

Cohen argumenta que os turistas modernos não são diferentes daqueles de tempos passados e que desde longa data que o turista procura minimizar o desconforto e os riscos associados às viagens. Por sua vez, a “encenação da autenticidade” sobre a forma de cerimónias, actividades e eventos tem sido vastamente disseminada e é hoje bastante comum, ainda que criticada por alguns. Por seu lado, Smith (2003) considera que mais importante do que discutir se a autenticidade é real ou encenada, será assegurar que as comunidades locais se sentem confortáveis com o seu papel de actores e animadores do turista.

Os recursos autênticos serão os locais, serviços ou eventos que reflectem o património nacional, regional ou local. A autenticidade pode ser determinada com base em vários critérios. O recurso pode até nem reter todas as características culturais relevantes, mas deve reter todas as que se relacionam com a sua identidade histórica ou a sua relação com a tradição cultural (Lord, 2002). Em suma, as experiências turísticas autênticas serão aquelas com significado.

De acordo com McKercher e du Cros (2002) será ainda fundamental que se identifiquem aqueles recursos que são realmente excepcionais e de valor único, e que serão os responsáveis por atrair as pessoas ao destino.

Saliente-se uma vez mais, a importância de consultar os vários agentes dos dois sectores para assegurar que se evitam conflitos. Todas estas reflexões são relevantes para determinar o potencial de atracção do turismo por parte dos museus. Por outro lado, deve existir a consciência que, regra geral, os museus possuem um grande potencial de atracção turística, podendo constituir-se como contribuintes válidos e parceiros principais do desenvolvimento do turismo cultural – na teoria e na prática (Benediktsson, 2004).

### **2.3 O museu como pólo de atracção turística**

Os grandes museus da Europa são um importante factor de mobilização de pessoas, sobretudo através das suas grandes exposições. Estes museus estão extremamente interligados com a política da própria cidade – as decisões sobre as grandes exposições na Holanda, por exemplo, não provêm do director do museu ou de um grupo de conservadores, mas do departamento de marketing da cidade e da decisão colectiva de um grupo de gestores para tentar aumentar as visitas. Este fenómeno teve início nos anos 90 na Holanda, com as exposições de Van Gogh, tendo sido seguido no Reino Unido e em França, e esteve na origem de centenas de milhares de visitas às cidades (Bellacasa, 1999).

Para conseguir concretizar este tipo de iniciativas tem que se adaptar as estruturas dos museus ao novo consumidor. Em Espanha procurou-se promover este tipo de iniciativas através do Ano de Goya e do Ano de Velásquez, mas sem o sucesso desejado, que se atribui ao descuro do aspecto da comercialização turística. Numa referência ao caso Espanhol, o autor conclui que os grandes museus ainda não perceberam que têm que possuir gestores e alterar a sua estrutura de gestão. Num grande número de museus os horários não estão adaptados aos fluxos turísticos e encerram aos Domingos.

Bellacasa (1999) reconhece que o visitante contemporâneo necessita de: flexibilidade, informação em vários idiomas, produtos comercializados pelo museu, realizar actividades à volta das colecções. Em suma precisa de “viver o museu”, estabelecê-lo como um marco da cidade e factor de desenvolvimento da mesma. Outros museus, como o Museu do Louvre ou o Museu Britânico já introduziram a possibilidade de alugar salas e outros espaços para jantares e para filmagens como forma de angariar mais recursos financeiros.

Não chega possuir um legado histórico relevante, é necessário que exista uma acção política para que o local possa atrair turistas e afirmar-se como destino de turismo cultural. Será também fundamental envolver as populações e conseguir a participação da administração pública nos diversos níveis.

O território é dinâmico e por vezes converte-se em museu, por sua vez, o museu representa um espaço territorial, de expressão da história e arte de uma área geográfica. Existe uma dialéctica entre ambos (Rocio, 2004). Os recursos patrimoniais possuem uma forte ligação com o território que emerge como o espaço em que se desenvolveu a actividade humana ao longo dos tempos. A protecção e a dinamização destes recursos têm conduzido à procura de soluções que possibilitem um desenvolvimento sustentado do potencial destes recursos, que terão estado na origem, em Espanha, dos parques culturais e dos parques arqueológicos, por exemplo (Martos e Santos, 2004).

Compreende-se hoje que é necessário associar os vestígios arqueológicos e os monumentos aos seus territórios, e por isso verifica-se uma crescente musealização “in situ” e ao proliferar dos centros de interpretação. Contudo, não só nestes casos isso deve acontecer. O museu pode encontrar a sua base territorial numa cidade e está-se perante um museu de cidade, ou pode assentar numa área mais ampla, e aí assume-se como a base da estratégia de actuação as várias áreas patrimoniais do património em que se insere. Veja-se o caso do “Ecomuseu”, conceito desenvolvido em França tem por base o interesse pela ecologia e etnologia (Martos e Santos, 2004)

Também a necessidade de tornar os vestígios compreensíveis conduziu a uma tendência para não descontextualizar, na medida em que a sua manutenção no território

possibilita uma leitura do objecto no lugar de origem. Uma nova visão do território estará nos fundamentos de um novo conceito de museu, com base territorial e participação da comunidade.: “(...)los ecomuseos, los museos integrales y los museos institutos se apresentam como modelos óptimos para el desarrollo de estas políticas patrimoniales.” (Martos e Santos, 2004:92).

#### Quadro n.º 4 - Rota Romana Andaluza

##### **Estudo de caso: Museu e Território – Rota Romana Andaluza** (*Ruta Bética Romana*)

- Projecto de turismo cultural que procura valorizar o legado romano em torno da Via Augusta no seu trajecto Andaluz.
- Foram os municípios que tiveram a iniciativa e que constituíram a organização de uma sociedade com os seguintes objectivos: colocar em valor este património; difundir esse património; conservar o mesmo.
- Integra património artístico, cultural, monumental, tradições e gastronomia em torno do legado romano da Via Augusta.
- É parte do projecto europeu das vias romanas do Mediterrâneo.
- Transversalmente cada município organiza exposições itinerantes, produz guias, vídeos promocionais e outros materiais como moedas, jogos, etc.
- Gerou emprego e dinamiza a economia assumindo a conservação do património em causa através de políticas integradas nos âmbitos do: urbanismo, da economia, do meio ambiente, do turismo e da cultura.
- O projecto exigiu o compromisso de vários níveis da administração, da comunidade e da Confederação de Empresários da Andaluzia, da Consejería de Turismo da Junta da Andaluzia e o apoio da Consejería da Cultura.

Fonte: Rocio, 2004

Este projecto vai ao encontro do conceito de museu integral (conceito introduzido pela UNESCO em 1972), um museu que desenvolve as suas funções tradicionais, mas integra o desenvolvimento de políticas patrimoniais sobre um território, integrando toda a população desse território na sua actuação, constituindo-se como “núcleo dinamizador del desarrollo cultural y también económico de la zona” (Martos e Santos, 2004:74). Um exemplo que os autores apontam é o de Aragón em que foi introduzido o conceito de “parque cultural” que se assumem como instituições integradoras do património histórico daquele território (Martos e Santos, 2004).

O total dos visitantes dos museus da Andaluzia em 2000 ascendeu a 1.222.283 visitantes, a que se acrescem 2.234.054 de visitantes da Alhambra, que representa quase

o dobro dos visitantes dos museus no seu conjunto. Só para registo a Andaluzia em 2000 recebeu 19.780.727 turistas (Martos e Santos, 2004), o que se significa que um número elevado de turistas não visita qualquer museu.

Outro elemento interessante da região de Andaluzia tem que ver com o facto da distribuição geográfica dos museus se encontrar muito concentrada em torno das 8 capitais de província, que se constituem por sua vez, como aqueles locais de maior rentabilidade económica e de maior fluxo turístico, pois são também as maiores aglomerações urbanas (entre 20000 e 50000 habitantes). As zonas com mais de 2 museus ou até 5 museus são as que constituem territórios e cidades com património de maior importância: Sevilha, Cádiz, Málaga, Granada, Córdoba, Huelva e Almeria encontram-se entre esses locais.

Se se pretender fazer uma análise paralela do caso do Algarve, verifica-se que os quatro museus estudados (que integram a Rede Portuguesa de Museus) situam-se todos nas cidades de maior dimensão populacional do Algarve, na faixa litoral e nas zonas de maior afluxo turístico da região. Numa análise de dimensão nacional em 2002, dos 591 museus que integraram a Base de Dados do Observatório das Actividades Culturais, apenas 6,9% se localizavam no Algarve (30,5% na zona de Lisboa e Vale do Tejo; 26,1% no Norte; 19,8% no Centro; e 9,8% no Alentejo) (Lima dos Santos e Bairrão Oleiro, 2005).

Existe um número crescente de autores que defendem na sua investigação que os museus se constituem como elementos principais de atracção de turismo cultural, advindo daí possibilidades de desenvolvimento económico – local e regional – muito positivas (Prieto et al., 2002), o que tem contribuído para a disputa que se vive entre as cidades numa tentativa de conseguir possuir um museu emblemático, com projecto de assinatura de um arquitecto de renome.<sup>8</sup>

Um outro caso que merece referência é da Escócia, onde desde 1999 foi criado um *Visitor Attractions Monitor* (VAM) que recolhe e publica as estatísticas do sector das atracções turísticas integrando os museus (Lennon e Graham, 2001). A perspectiva do museu enquanto atracção turística não é ainda hoje pacífica e grande parte das galerias e museus do Reino Unido são propriedade do sector público, de associações e de organismos sem fins lucrativos. Já foram vários os autores que referiram a função comercial dos museus, no lazer e no turismo (Ambrose, 1994), outros afirmaram a necessidade de uma maior orientação para o mercado (Cossons, 1985), ou mesmo evidenciaram a necessidade de uma revisitação dos objectos, procurando criar uma ligação com o presente (Hall, 1997) para se desenvolverem como locais competitivos (Lennon e Graham, 2001).

Na Escócia, a atitude perante o turismo tem permanecido ao longo dos tempos quase imutável apontando-se como o turismo como responsável por tornar a história

em mercadoria (Hewison, 1987), mas uma orientação comercial emergente na política pública levou a que se introduzissem padrões de excelência nas organizações de serviços públicos. Alguns dos indicadores introduzidos nesta avaliação qualitativa foram: padrões de desempenho, informação e abertura; consulta e escolha; cortesia e ajuda; melhorias na qualidade do serviço; melhorias planeadas e inovação; com a centralidade da avaliação colocada no cliente. As estatísticas já são utilizadas pelas atracções para medir o seu desempenho relativamente aos seus concorrentes e alguns dos indicadores incluem a monitorização do número de visitantes, a sua permanência média e a despesa por visitante (Lennon e Graham, 2001).

Lennon e Graham (2001) apontam o desenvolvimento de novas estruturas, mais flexíveis, tais como, o trabalho em rede, a colaboração ou a partilha de recursos como medidas capazes de contribuir para uma maior eficácia das políticas, que levaria a interpretações mais coerentes do património cultural e a um maior estímulo à procura. Apontam três factores principais que têm dificultado uma maior orientação para o mercado dos museus: resistências dos museus que aumentaram a sua dependência do mecenato e tendem a aguardar um maior suporte das suas redes normais de financiamento (sector público, fundações, voluntários); ausência por parte dos profissionais dos museus das competências de gestão necessárias para lidar com as pressões financeiras, legais e comerciais; as obrigações éticas do sector dos museus levam a que considerem prioritário a noção de serviço público, pela protecção e preservação do seu legado para as gerações futuras.

Estão assim identificados exemplos de esforços internacionais no sentido de tornar os museus espaços atractivos e atracções de lazer competitivas. Tal como afirma Silberberg (1995) a relação que se estabelece entre os museus e os locais históricos, e o turismo tem de deixar de centrar-se “No que é que podes fazer por mim?” e reflectir uma abordagem do tipo “O que posso fazer por ti?”. Entre algumas das políticas e práticas que os museus podem adoptar Silberberg refere:

- Ajudar os hotéis a definir *packages* de fim-de-semana para ultrapassar o problema frequente das quebras nas taxas de ocupação.
- Ajudar a definir programas complementares de lazer para os acompanhantes dos participantes em congressos e seminários.
- O bilhete de ingresso pode ser considerado como passe alargado de um dia e incluir descontos noutras atracções, ou na restauração local.
- Definição de horários em coordenação com o comércio local (Silberberg, 1995).

A investigação do museu actual inclui novas dimensões nomeadamente a monitorização do seu desempenho em termos de expectativas e níveis de satisfação do visitante com a experiência. Alguns países já incluíram na sua agenda política a melhoria

da qualidade das atracções culturais e patrimoniais, desenvolvendo mecanismos de avaliação da qualidade. No caso Escocês, a estandardização dos processos de avaliação da qualidade dos museus é assegurado pelo “MA’S Registration Scheme” (*Museum’s Association*), que resultou de uma iniciativa conjunta em 1998, da *Museum and Gallery Commission* (MGC) e do *Museum Training Institute*, (MTI) (Lennon e , 2001)<sup>9</sup>.

Da revisão de literatura sobre a gestão do museu resultam algumas propostas que se sumariam como propostas para um novo modelo de gestão dos museus:

- 1 - O museu deve constituir-se como instituição semi-pública ou co-financiada, por fundações públicas, consórcios, empresas públicas ou organismos autónomos.
- 2 - Os recursos devem ser atribuídos em função de critérios objectivos, tais como: número de visitantes, qualidade da colecção, quantidade da colecção, superfície expositiva, plano estratégico.
- 3 - Os recursos externos devem basear-se em: entrada de visitantes, patrocínio, exploração de lojas.
- 4 - Introduzir dias de livre acesso: limitados a dias especiais e determinados grupos.
- 5 - Cooperação com outras instituições públicas (desde a administração central até aos municípios).
- 6 - Concepção de sistema de museus bem vinculado à área geográfica.
- 7 - Evitar descontextualização das colecções, pelo contrário ligá-las à envolvente imediata.
- 8 - A política relativa aos museus deve interligar-se com outras políticas – meio ambiente, obras públicas, educação e turismo – como instrumento de desenvolvimento local (Martos e Santos, 2004; Serra, 2007).

Há que ter consciência que o visitante-turista (potencial ou efectivo) tem diferentes tipos de necessidades de informação, que incluem a simples informação no local, mas também informação mais complexa sobre os significados históricos e culturais do local (interpretação) (Eagles et al., 2002).

Os museus devem dar resposta às necessidades de informação dos turistas, e a informação mais elementar inclui: a lista e a descrição dos recursos patrimoniais e culturais existentes; a sinalética direccional e referências para chegar ao local; os horários de funcionamento e o preço de ingresso; as diferentes actividades disponíveis no equipamento, entre outras. O principal benefício de fornecer um programa de interpretação reside na capacidade de construir audiências que compreendem e apreciam os recursos a ser visitados, o que também contribuirá para uma redução de impactes negativos e atrairá maior suporte público para o local. Uma vez no museu, as necessidades de informação tornam-se mais complexas e o visitante quererá obter informação mais detalhada e que possibilite estabelecer um diálogo entre passado, presente e futuro.

Os museus e a museologia moderna têm que ser capazes de contribuir para um

diálogo interdisciplinar, em especial porque têm um importante contributo para dar no campo da conservação e desenvolvimento sustentado do turismo cultural.

### **3. Análise empírica dos resultados**

Uma breve contextualização do panorama museológico nacional dará lugar ao panorama do Algarve, procurando descrever e analisar criticamente os resultados, com base no enquadramento conceptual desenvolvido e das linhas orientadoras apontadas para o museu do futuro.

#### **3.1 O panorama museológico nacional**

Em Portugal, foi com o trabalho conjunto do Observatório das Actividades Culturais e do Instituto Português de Museus que se deu início a um estudo objectivo e profundo do panorama museológico português entre 2000 e 2003, recentemente publicado (Lima dos Santos e Oleiro, 2005) e que tem vindo a ser actualizado (Soares Neves e Alves dos Santos, 2006).

Os primeiros passos no sentido de melhor se conhecer a realidade museológica nacional datam de 1999 com o “Inquérito aos Museus em Portugal” desenvolvido pelo Observatório das Actividades Culturais e pelo Instituto Português de Museus (Soares Neves e Alves dos Santos, 2001). À data foram identificados 680 registos de museus (tendo sido excluídos os núcleos dos museus polinucleados e os museus desactivados – em projecto ou temporariamente fechados por obras). Desses 680 museus, foram recolhidas 530 respostas válidas, tendo-se incluído entre os inquiridos: os Jardins Zoológicos, Botânicos, Aquários e Monumentos Musealizados (excluem-se os sítios arqueológicos e as Reservas e Parques Naturais).

Em face dos dados disponíveis e apresentados no Gráfico 1, o número de museus a funcionar em 31 de Dezembro de 2005 era de 1.018, o que representa um acréscimo de 40% em relação a 1999. Foi nos museus com abertura esporádica que se verificou maior crescimento. Salienta-se uma tendência crescente para a apresentação de novos projectos de criação de museus, tendo sido identificados 326 em 2005 (o que representa 153% de crescimento em relação aos números de 2000), sendo a administração local a grande responsável por estes novos projectos, e pela declaração de intenções de criação de mais museus. Este movimento é alargado a todo o país, com menor incidência no Alentejo.

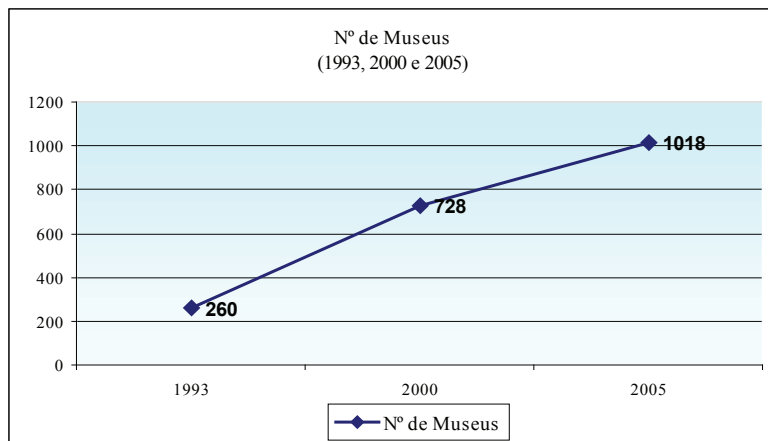


Gráfico n.º 1 – Evolução do número de museus portugueses  
Fonte: Nabais, 1993; Soares Neves e Alves dos Santos, 2006

Ainda que seja mais reduzido o número de museus em situação de fecho, os investigadores verificaram igualmente que entre 2000 e 2005 este número aumentou substancialmente, o que explicam com base em: “problemas derivados do mau estado das infra-estruturas onde estavam implantadas, ao desaparecimento da própria tutela e (e mais comumente) a processos de reorganização do sector dos museus por parte das tutelas.” (Soares Neves e Alves dos Santos, 2006:6). Também surgem algumas fusões em unidades museológicas e alteração de funções de espaços até então consagrados à exposição de colecções, como resultado sobretudo de novas “opções de gestão que visam racionalizar o funcionamento de algumas unidades mais deficitárias.” (Soares Neves e Alves dos Santos, 2006:6).

A administração local – as câmaras municipais -, mas também algumas empresas municipais (fenómeno emergente à data de 2005), permanecem como a entidade que mais museus tutela.. No que se refere ao tipo de museu, predominam como mais representativos os museus de: Arte, Etnografia, Antropologia, Especializados e Mistos e Pluridisciplinares, verificando-se uma redução mais significativa nos museus de Ciências Naturais e de História Natural. A maior concentração geográfica de museus permanece na região de Lisboa e Vale do Tejo, mas com uma perda de peso relativamente ao conjunto do país, devido sobretudo ao ganho de peso relativo da região Norte. Em 2005 tem também lugar uma redução no número de concelhos sem museu, sendo no continente, onde é mais notório o aumento de concelhos com pelo menos um museu (Soares Neves e Alves dos Santos, 2006). Em 2006, os museus do IPM (Instituto Português dos Museus)

atingiram mais de um milhão de visitantes, o que já não se verificava desde 2002 (IPM, 2006). Os meses de maior afluência foram o mês de Maio (162 234 visitantes), pois tem lugar neste mês o “Dia Internacional dos Museus” e a “Noite dos Museus”, e o mês de Agosto (130.385 visitantes). Segundo a informação do IPM este aumento abrangeu museus de entrada gratuita e paga, bem como foi generalizado a todos os museus da RPM (Rede Portuguesa de Museus) (IPM, 2006).

#### Quadro n.º 5 – Entidades proprietárias dos museus em Portugal

Museus - Entidade Proprietária	Nº	%
Instituto dos Museus e da Conservação (ex-IPM)	28	23,3
Direcção Regional da Cultura dos Açores	8	6,7
Direcção Regional dos Assuntos Culturais da Madeira	6	5,0
Administração Central	6	5,0
Administração Local	50	41,7
Empresas Públicas	2	1,7
Privados		
Associações	5	4,2
Fundações	9	7,5
Igreja Católica	4	3,3
Misericórdias	2	1,7
Total	120	100

Fonte: Rede Portuguesa de Museus, 2007 (<http://www.rpmuseus-pt.org/Pt/html.index2.html>)

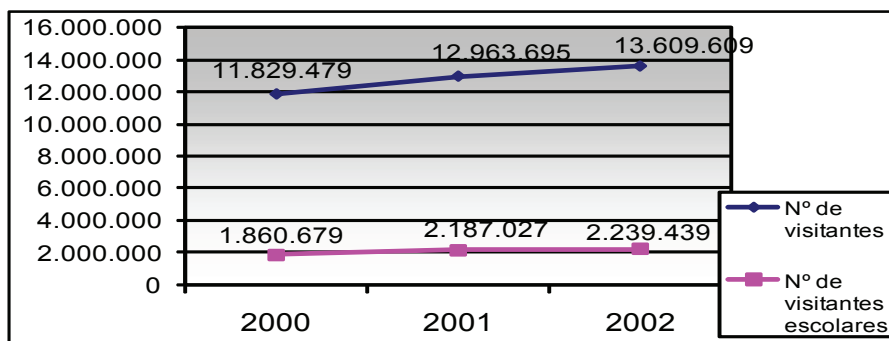
Por sua vez, as “Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio – 2005”<sup>10</sup> publicadas pelo INE em 2006 evidenciam os seguintes resultados em relação aos museus em Portugal:

- Museus, por tipologia: 20% eram Museus de Arte, 18% Museus Mistos e Pluridisciplinares e 13% de Museus de Etnologia e Antropologia; com igual percentagem foram identificados os Museus de História e os Museus Especializados (9,5%), tendo sido a tipologia dos Museus de Território a apresentar menor expressividade no conjunto geral dos museus (2,5%).
- Os museus considerados registaram em 2005 um total de 9,7 milhões de visitantes, dos quais 1,8 milhões foram no âmbito de grupos escolares (18%).
- Os museus mais visitados foram: Monumentos Musealizados (27%), com uma média de 190 mil visitantes, Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários (27%), Museus de Arte (15%).
- Número médio anual de visitantes por museu: 34,1 mil pessoas.

- Acervo: total de 22,2 milhões de objectos, predominando os objectos de filatelia e fotografia (52%). Os bens arqueológicos e os naturais não vivos representaram 18% e 11%, respectivamente.
- Os museus com maior dimensão de acervo foram: Museus de Ciência e de Técnica (33% dos objectos); Museus Especializados (21%) e Museus do Território (14%) (INE, 2006).

Os vários estudos consultados fazem referência ao facto de um número cada vez maior de entidades museológicas procederem ao registo do seu número de visitantes anuais, contudo, em face da disparidade do número de museus auscultados em cada investigação, é difícil estabelecer uma evolução das entradas de visitantes nos museus portugueses, apontando a análise do Observatório das Actividades Culturais e do Instituto Português de Museus publicada em 2005 para uma evolução positiva entre 2000 e 2002 (Gráfico 2).

**Gráfico n.º 2 – Evolução dos visitantes nos museus portugueses**



Fonte: Lima dos Santos e Oleiro, 2005:61

Segundo informação actual prestada pela Rede Portuguesa de Museus (RPM), na sua página da Internet, o número total de museus em Portugal aproxima-se dos 1000. No entanto, alguns destes “museus” correspondem a colecções visitáveis, monumentos, sítios ou até outras situações, facto associado à actual definição de Museu, conforme a Lei Quadro dos Museus Portugueses. Destes 1000 apenas 120 integravam a Rede Portuguesa dos Museus em Julho de 2007. Esta mesma Lei Quadro instituiu o processo de credenciação para o reconhecimento da qualidade técnica do museu (Artigo 110º), quanto à adesão à RPM é voluntária e pressupõe a resposta a um processo de candidatura, de acordo com o Despacho Normativo n.º3/2006 de 25 de Janeiro.

Em 2007 foi criado o Conselho Nacional de Cultura (CNC) e constituída uma Secção de Museus e Conservação (SMC), órgão responsável pela apreciação das candidaturas à integração na Rede Portuguesa de Museus. Por sua vez, é da Ministra da Cultura a decisão de credenciação do museu, que é tomada com base no relatório técnico elaborado pelo Instituto dos Museus e da Conservação (IMC) e mediante parecer da SMC do CNC. Hoje, com a fusão de serviços esta credenciação foi transferida para uma divisão no seio do próprio IMC.

Na página da Internet da Rede Portuguesa de Museus pode ler-se “A Rede Portuguesa de Museus é um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus.” (<http://www.rpmuseus-pt.org/Pt/html/index2.html>, 2007). Esta rede pressupõe uma dupla funcionalidade e constitui-se como: rede de informação – *possibilita disseminação de informação e estimula a comunicação*; e, rede física – *permite a interconexão entre museus e a qualificação de equipamentos*.

No processo de candidatura à RPM há um conjunto de documentação que os museus têm que entregar, contudo não existe referência no processo à necessidade de definição estratégica da sua acção junto da comunidade, assim como, se refere a necessidade de elaborar estudos de públicos sem que defina periodicidade dessa auscultação ou os meios que a Rede coloca ao dispor para o efeito.

A partir dos estudos referidos, bem como de outros trabalhos sobre as práticas de lazer e culturais dos portugueses, desenvolve-se a seguinte análise dos principais factores positivos e negativos relativos aos museus portugueses:

**Quadro n.º 6 – Factores negativos e positivos da análise dos museus portugueses**

Factores Negativos	Factores Positivos
<p>Estudos sobre as práticas culturais dos portugueses demonstram que a visita a museus é uma das práticas de lazer com menor frequência.</p> <p>Elevado peso da tutela pública: 60% dos museus pertencem à administração pública e nestes 40% são da administração local.</p> <p>Insuficiência de recursos informáticos.</p> <p>Cerca de 52% dos museus nacionais não possuem serviço educativo organizado (num total de 591 museus em 2002).</p> <p>Muitos não possuem serviço de acolhimento ou até folheto desdobrável.</p> <p>Aumento do número de museus fechados que se atribuem a: mau estado das infra-estruturas; desaparecimento da tutela; processos de reorganização do sector dos museus por parte das tutelas (fusões de unidades museológicas, alterações das funções do espaço até então consagrado à colecção, redistribuição dos acervos, entre outros).</p> <p>Alguma dificuldade em garantir de forma continuada os requisitos exigidos pelo processo de qualificação como museu, pela <i>Lei Quadro dos Museus Portugueses</i>.</p> <p>Enquadramento legal entrave à inovação, sobretudo ao nível das carreiras.</p> <p>Perda da especificidade das colecções pela integração de acervos com dificuldades de definição do seu corpo predominante (derivado sobretudo do alargamento do conceito de património).</p>	<p>Tendência crescente para a apresentação de novos projectos de criação de museus.</p> <p>Criação da Rede Portuguesa de Museus/ Inquérito aos Museus/Base de dados dos Museus.</p> <p>Esforço de requalificação museológica.</p> <p>Redução do número de concelhos sem museu e esbatimento da predominância geográfica dos museus na Região de Lisboa e Vale do Tejo.</p> <p>Exposições temporárias surgem como oportunidades de captação e alargamento de públicos, e como instrumento de promoção.</p> <p>Crescente interesse pela museologia e museografia.</p> <p>Projectos de investigação que reúnem parcerias interessantes: OAC, INE, IPM.</p> <p>Novos eventos: Comemorações do “Dia Internacional dos Museus” e “Noite dos Museus” tem vindo a funcionar com grande êxito.</p> <p>Roteiro dos Museus (120 museus da RPM).</p> <p>Algumas oportunidades para o sector podem resultar da dinâmica de crescimento dos museus.</p> <p>Nova <i>Lei Quadro dos Museus</i> e regime de credenciação pela Rede Portuguesa de Museus tornam mais rigorosas as condições de funcionamento e qualificação dos museus portugueses (existentes e novos).</p>

Fonte: Autora, 2007 (a partir de Fortuna, 1995; Garcia, 2003; Lima dos Santos e Oleiro, 2005; Novais, 1997; Soares Neves e Alves dos Santos, 2001 e 2006).

O trabalho coordenado por M.<sup>a</sup> de Lourdes Lima dos Santos e Manuel Bairrão Oleiro (2005) apontam como uma conclusão principal a situação precária dos serviços educativos dos museus portugueses, na medida em que apenas 48% dos museus nacionais possuem serviço educativo.

A partir da análise de vários relatórios, estudos e trabalhos realizados torna-se evidente que existe a necessidade de uniformização dos procedimentos metodológicos para a recolha e análise comparativa dos dados em relação a vários aspectos dos museus, com especial destaque para os números de visitantes e número de museus existentes.

### 3.2 O panorama museológico regional

Conforme referido, este ponto reflecte uma análise dos quatro museus da RPM no Algarve – situados em Albufeira, Faro, Portimão e Tavira (os dois primeiros são museus fundamentalmente arqueológicos, o Museu de Portimão baseia-se num património industrial regional (a indústria conserveira) e pode-se classificar de sociedade, enquanto que o Museu de Tavira ainda está a definir o programa museológico, mas integrará também vestígios arqueológicos). Paralelamente, desenvolveram-se fichas técnicas, com as características descritivas desses museus.

Em três dos quatro casos a resposta à entrevista semi-estruturada foi fornecida pelo director/a do museu, tendo no caso do Museu Municipal de Albufeira sido respondida, por escrito, pela Vereadora da Cultura da Câmara Municipal de Albufeira. Numa análise empírica dos elementos que se consideram essenciais para uma abordagem dos museus atractiva e orientada para os diferentes públicos, gostava de salientar os seguintes aspectos dos museus do Algarve:

1. Localização – Em muitos equipamentos a sua localização é um dos primeiros elementos a considerar no estudo de viabilidade do projecto. No caso dos museus esse elemento pode não se constituir como fundamental, na medida em que o que está lá dentro determina-se como um elemento principal da sua atractividade. No entanto, existem algumas questões que se levantam. Em 3 dos 4 museus estudados teve lugar uma reabilitação de edifícios antigos, que no caso de Faro era um antigo Convento e no caso de Tavira era um Palácio (Albufeira, antigo edifício civil e anteriores instalações da Câmara), que no entanto, permanecem com problemas de temperatura, humidades, luminosidade, limitação de espaço e condições de exposição, bem como de acessibilidade a pessoas idosas ou de pessoas com deficiência. O caso de Portimão é excepcional, pois o edifício era uma antiga fábrica conserveira de sardinha pertencente à família Feu, que a autarquia adquiriu e através de uma candidatura ao Programa Operacional da Cultura tornou possível uma renovação e readaptação total às suas novas funcionalidade de futuro Museu Municipal de Portimão (MMP). O MMP tem uma localização privilegiada junto ao rio, mas não deixa de ter problemas de acessibilidade e estacionamento.
2. Colecções – O Museu Municipal de Albufeira (MMA) e o de Faro (MMF) apresentam como exposições de referência as suas colecções permanentes de arqueologia, ainda que com enfoque sem períodos diferentes. No caso de Tavira o projecto ainda está em construção, ainda que tenha previsto integrar no seu pólo principal uma colecção arqueológica (período Fenício e Islâmico) e se aponte para um modelo polinucleado de museu.
3. Horário – Os museus municipais de Albufeira e de Faro encerram à Segunda-Feira, o de Tavira encerra ao Domingo, e o de Portimão encontra-se ainda em adaptação e renovação, apontando como abertura ao público prevista para Abril de 2008. No MMF existe uma diferenciação de horário entre Verão e Inverno, fechando mais tarde no período de Verão.
4. Sítios - Em todos os casos o museu disponibiliza a sua informação institucional através do site da autarquia, o que não se demonstra adequado a um público não residente, pois

as páginas de Internet das autarquias encontram-se em Português e reflectem uma abordagem puramente descritiva, informativa e institucional. O grafismo, os conteúdos, a navegação é em qualquer dos casos descuidada e centrada numa função informativa ao público português.

5. Comunicação, Mediação e Interpretação – Muito centrada nas folhas de sala, legendagem, brochuras e edição de catálogos em todos os casos. No caso do MMP está prevista a introdução de áudio guias. Em Tavira também se espera poder integrar uma maior dimensão audiovisual e meios de interactividade. No caso de Faro, uma das exposições permanentes tem apenas uma folha de sala bilingue (Português/Inglês que tem que ser devolvida à saída). Existe a possibilidade de visitas guiadas com reserva antecipada, mas mais vocacionada para grupos escolares. Em Tavira, a autarquia possui uma avença com uma guia que leva grupos de turistas a visitar o museu e faz com eles uma visita guiada ao espaço.
6. Política de preços – O museu de Faro apresenta uma maior diferenciação de preços, com os tradicionais descontos para jovens e reformados, e gratuidade para visitas escolares, mas com a inovação de aos Sábados a entrada ser gratuita para os munícipes. Em Tavira a entrada é gratuita para os grupos escolares. Em Albufeira a entrada é gratuita para todo o visitante.
7. Sinalética direccional – é má em todos os casos, sobretudo se pensarmos no turista estrangeiro, pois encontra-se em português apenas. No caso de Tavira é dificultada pelo facto de aparecer o nome antigo do edifício que é “Palácio Galeria” sem a correspondência a Museu da Cidade ou Museu Municipal de Tavira. Com a aproximação pedonal ao local tende a melhorar a sua sinalização.
8. Comunidade – No caso de Faro<sup>11</sup>, o plano de actividades anual do museu engloba um Programa de Intervenção Comunitária, com um número muito razoável de iniciativas que procuram atrair a comunidade a visitar e a participar no projecto do museu e possui um projecto de investigação intitulado: “Identidade, espaço e comunidade”, associando à dimensão cultural e social, a noção de espaço físico (de território). Também em Tavira está em desenvolvimento um programa específico para levar os vizinhos do museu a visitá-lo. O MMP tem em funcionamento um laboratório de conservação e restauro que presta serviços gratuitos à comunidade.
9. Modelo de Gestão – no discurso patente entre os responsáveis dos museus entrevistados parece emergir uma mudança de uma visão curatorial da gestão dos museus que se está a orientar para uma crescente aproximação dos seus mercados, ainda que a integração da comunidade no projecto do museu seja nos quatro museus a preocupação principal, e o seu marketing se traduza fundamentalmente na sua função de comunicação e relações públicas.

Quase todos os museus possuem um Conselho Científico, ou pelo menos um conjunto de especialistas que contribuem para o projecto científico do museu (museológico e museográfico). No caso de Faro, existe uma grande proximidade das associações do concelho nomeadamente daquelas representativas de pessoas com necessidades especiais, que procuram integrar no seu Programa Anual de Intervenção Comunitária.

Em Portimão é referida a possibilidade de criar o grupo dos “Amigos do Museu” e em Tavira, recusa-se a ideia da comunidade ter assento num órgão consultivo, por falta de conhecimento para avaliar as propostas científicas a integrar no projecto do museu, referindo que essa participação poderá acontecer noutra forma de órgão a definir, mas também em seminários, encontros ou outro tipo de actividades em que faça sentido a participação activa da comunidade. Em Albufeira a interacção com a comunidade faz-se junto dos seus públicos escolares.

### 3.3 Análise crítica dos resultados da investigação

Uma análise particular dos resultados relativos aos museus RPM do Algarve, revelava que:

1. Todos os museus possuem uma localização privilegiada no casco antigo das respectivas cidades, o que resulta num contributo positivo para atracção histórica e cultural da zona, mas como negativo tem associadas as dificuldades de acessibilidade e de estacionamento.
2. Existe uma cumplicidade crescente entre os museus do Algarve, sobretudo ao nível das equipas de direcção dos mesmos.
3. Todos possuem um serviço educativo e as visitas escolares assumem um papel relevante.
4. Existe uma tentativa de aproximação às comunidades residentes, que no caso de Faro é bastante notória com o desenvolvimento de actividades inovadoras capazes de levar pessoas ao museu que tradicionalmente não iriam. Alguns exemplos: Noite de Fados no claustro; Baile de máscaras no Carnaval e Magusto no dia de São Martinho.
5. As equipas do serviço educativo não se encontram despertas para trabalhar o público turista e excursionista como visitante que possui necessidades particulares.
6. Quase não existe qualquer tipo de contacto ou articulação com os agentes do turismo. Existe vontade que essa relação se estreite no caso de dois dos museus, mas consideram que no momento em que se encontram do projecto museológico seria prematuro.
7. Há uma ambivalência notória nos discursos dos entrevistados, deambulando as respostas entre a opinião pessoal e a institucional, entre o ideal e o existente.
8. Propõem uma abordagem inovadora com base numa rede informal de museus do Algarve, pretendem desenvolver a partilha de experiências (*best practices*), projectos conjuntos num tipo de gestão circular em que seja possível manter e evidenciar as suas diferenças, mas no seu conjunto reforçar uma identidade dos museus da região e assim a sua competitividade como atracções culturais e patrimoniais.
9. O marketing destes museus tem-se restringido a acções de promoção e comunicação, ainda que da abordagem referida no ponto anterior possam emergir novos olhares sobre os instrumentos e técnicas que o marketing disponibiliza.

Todos os museus reconhecem a importância da necessidade de divulgar e promover a sua actividade, possuindo no caso de Faro um “Boletim Informativo” mensal onde

divulgam as suas actividades para a comunidade e que enviam por correio electrónico para os seus frequentadores mais assíduos.

Quando se pede aos responsáveis pelos museus do Algarve para definirem o museu actual, o território emerge como um elemento principal da definição de museu: "(...) o seu programa começa obviamente com a narração da inserção do museu no território, na sociedade e na cidade (...); um museu que tem uma relação com a comunidade muito interveniente, muito interactiva (...) (entrevista 1); "(...) a sua esfera de acção é o território e não as colecções e que se integra na comunidade (...) (entrevista 2); "(...) o discurso museológico da exposição permanente e das diferentes exposições temporárias procuram evidenciar as especificidades do património local, bem como de outros monumentos ou localidades do concelho(...)" (entrevista 3); "(...) museus virados para os problemas da sociedade actual, para as nossas formas de viver, de sentir as coisas, para os meios que utilizamos." (entrevista 4).

O conceito de museu tradicional também aparece de forma unânime classificado como um museu que funciona "numa perspectiva reactiva, pouco programada em termos evolutivos dos seus espaços. É um museu auto-contemplativo." (entrevista 1); "(...) é por excelência estático, sem vida, amorfo em que a sua vida roda à volta das colecções que alberga e onde o público a que se destina são especialistas (...), uma instituição virada para dentro (entrevista 2); "nós sentimos quando visitamos (...) corresponde a uma visão de épocas mais recuadas." (entrevista 4); e esperam que o museu do futuro seja: "um espaço de vida, de alegria, de abertura, onde se pode falar." (entrevista 1); "(...) lugar de reunião, de partilha, de tolerância.", "(...) deve saber valorizar a identidade; construir memória; trabalhar o território; legar patrimónios, ter como base a sociedade; formar públicos; inserir-se na contemporaneidade." (entrevista 2); "(...) o resultado de todo o contexto social, político, económico e cultural do mundo (...), o futuro dos museus portugueses é terem uma gestão semelhante à desenvolvida no sector privado (...)" (entrevista 3); "(...) será uma instituição multifacetada, se calhar com valências que ainda não tem hoje." (entrevista 4). Também existem referência a uma maior autonomia na sua gestão, a novos meios tecnológicos ao seu dispor e a uma crescente democratização da sua acção cultural e dos seus públicos.

A relação dos museus com o turismo surge tipificada como positiva, mas embrionária, sem que exista um diálogo permanente entre os diferentes agentes. Um dos entrevistados reconhece que: "(...) aqui de facto nós estamos de costas viradas, cultura é cultura e turismo é turismo e portanto começa logo por aí." (entrevista 1).

Como primeiro projecto conjunto os quatro museus preparam-se para editar uma publicação sobre a história dos seus edifícios.

Como conclusão gostava de afirmar que os museus devem procurar com as suas equipas (que devem ser multidisciplinares), encontrar novas formas de atrair públicos que se relacionem directamente aos seus territórios de fixação e às suas comunidades, assim como, ter a preocupação de conhecer os seus públicos para melhor responder às suas necessidades. Formas de gestão inovadoras, como as emergentes nos museus do Algarve podem ser um caminho, mas cada museu deve procurar encontrar a sua estratégia de diferenciação, mesmo que isso signifique a interacção com outras atracções do seu território.

Os museus portugueses não fogem à realidade internacional encontrada nos estudos consultados, e que os problemas que se colocam aos museus portugueses parecem ir ao encontro das discussões que têm vindo a acontecer um pouco por toda a Europa, mostrando-se a realidade norte americana mais díspar e com maior capacidade de resposta à evolução e acompanhamento das mutações da sociedade. Conforme será evidente uma análise mais detalhada ocorre ao nível do trabalho de campo desenvolvido e da análise e interpretação dos dados recolhidos.

Verifica-se no entanto, que os estudos de públicos têm assumido um carácter pontual, e que a preocupação dos serviços educativos está muito centrada nos públicos juvenis e em alguns casos infantis.

A relação entre o turismo e a gestão do património cultural tem sido tipificada como uma competição pelo uso do mesmo recurso, em vez de se caracterizar por uma cooperação para alcançar objectivos de benefícios mútuos, obtendo-se como resultado negativo uma excessiva atenção dada aos compromissos relativos aos valores da conservação por parte do turismo. No caso do Algarve, esta relação “já é melhor, mas ainda não é de todo uma relação muito aberta e directa.”

## **Conclusão**

Como tornar os museus importantes atracções turísticas de um território?

As sociedades – tal como todos nós – têm necessidades diversas e a receita de equilíbrio entre as dimensões dos museus, do território e do turismo, podem não ter uma resposta comum.

Os museus ainda que partilhem de uma imagem de marca comum – instituições de prestígio e grande valor simbólico -, variam em diferentes aspectos, tais como o tamanho, a natureza das suas colecções, o edifício onde estão localizados, em recursos humanos e técnicos, e principalmente, em orçamento, e as suas colecções baseiam-se em regra na cultura material das suas comunidades, pelo que, dificilmente qualquer teoria

de marketing pode ser transversalmente aplicada, na medida em que o museu se insere numa comunidade e num território único, com os quais tem que dialogar para construir os seus significados, pois só assim se poderá constituir como um museu de referência e uma atracção turística.

É claro que o objectivo principal do museu continua a ser conservar e preservar; mas o museu tradicional está ultrapassado, o público dos museus cresceu e diversificou-se; emergiram novos tipos de museus: etnografia, folclore, museus da educação, museus de sociedade; novos paradigmas museológicos: conservação *in situ*; reflectir as alterações tecnológicas da sociedade (Parque La Villette em Paris); envolver a comunidade local no projecto museológico e de conservação, encontram-se entre as alterações mais assinaláveis. O museu da actualidade oferece exposições superpovoadas, vendem catálogos a preços elevados e *souvenirs* na loja do museu, que se situa próxima da saída. Estes museus apresentam uma frequência elevada de visitantes e promovem-se como centrados nas audiências e na opinião pública.

Os museus enfrentam assim vários desafios, centrando-se esta análise na capacidade de atrair mais visitantes, que passará pela adopção de uma gestão estratégica mais orientada para o mercado e para as suas necessidades, para a manter a sua viabilidade financeira, e em simultâneo cumprir com a sua função social, de instituições públicas. Porém, verifica-se que existe um conhecimento muito incipiente do uso potencial dos museus pelo turismo, e vice-versa, mas já se identificam benefícios claros que podem resultar do desenvolvimento do turismo cultural associado aos museus.

O museu do futuro deve ser um espaço de reflexão, que se auto questiona permanentemente e que por isso acompanha as dinâmicas do seu território e da sua comunidade, tendo noção das suas limitações. Utilizando as palavras de um dos entrevistados acrescenta-se, que o museu ideal se apresenta como aquele que “se abre a 360º graus sobre o seu território”.

## **Bibliografia**

- ABL Cultural Consulting (2002). *A report by the heritage lottery fund and Resource: UK museums needs assessment*. Heritage Lottery Fund.
- AHC (2004). *Success tourism at heritage places – a guide for tourism operators, heritage manager and communities*. Australian: Heritage Commission.
- Ashworth, G. J. (1994). From history to heritage-from heritage to identity. In search of concepts and models, G.J. Ashworth & P.J. Larkham (Eds.), *Building a new heritage. Tourism, culture and identity in Europe* (pp.13-30). London, New York: Routledge.

- Bellacasa, F. P. (1999). Creación y promoción de productos turístico-culturales. In D. Casellas (ed.), *Cultura i Turisme* (pp.27-53). Girona: Xarxa d'Escoles de Turismo.
- Benediktsson, G. (2004). *Museums and tourism*. Master Dissertation, International Museum Studies, Goteborgs Universitet (documento policopiado).
- Falk, J. & Dierking, L. (1992). *The museum experience*. Washington D. C.: Whalesback Books.
- Besculides, A., Lee, M. & McCormick P. (2002). Residents perceptions of the cultural benefits of tourism, *Annals of Tourism Research*, 29, (2), 303-319.
- Butler, B. (1999). Problems and issues of integrating tourism development, In D. Pearce & R. Butler (Eds.), *Contemporary issues in tourism development* (pp. 65-80). London: Routledge.
- Cohen, J. (2002). The contemporary tourist: is everything old new again?; *Advances in Consumer Research*, 29, 31-35.
- Costa, J. & Ferrone L. (1995). Sociocultural perspectives on tourism planning and development, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, (7), 27-35.
- Desvallées, A. (2003). Que futuro para os museus e para o património cultural na aurora do terceiro milénio? *Lugar em Aberto, Revista da Associação Portuguesa de Museologia*, 1, 46-75.
- Eagles, P., McCool, S. & Haynes C. (2002). *Sustainable tourism in protected areas: guidelines for planning and management*. A. Phillips (ed.) World Commission on Protected Areas/IUCN (The World Conservation Union).
- Garcia, N. (2003) *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*. Coimbra: Instituto Politécnico.
- Gilmore, A. & Rentschler R. (2002). Changes in museum management. A custodial or marketing emphasis? *Journal of Management Development*, 21, (10), 745-760.
- Gonçalves, A. (2003). *O património cultural nas cidades como oferta complementar ao produto 'sol e praia' no Algarve*. Lisboa: Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, GEPE/Ministério da Economia.
- Gonçalves, A., Coord. (2005). O Algarve: a interpretação do seu património arqueológico e o turismo, *Revista dos Algarves*, 13, 15-22.
- Gonçalves, A. (2007). Managing cultural attractions and tourism – The relationship between tourism, museums and local communities. In *Proceedings of the IASK global management conference - global management 2007*, (International Association for the Scientific Knowledge). Faro.1
- Hampton, M. (2005). Heritage, local communities and economic development. *Annals of*
-

*Tourism Research*, 29, (2), 303-319.

- Hein, G. (1998). *Learning in the museum*. New York: Routledge.
- Herbert, D. (1995). *Heritage, tourism and society*. London: Tourism, Leisure and Recreation Series.
- Hernández, J. & Tresseras J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel Turismo.
- Hewison, R. (1987). *The heritage industry. British in a climate of decline*. London: Methuen.
- Holloway, C. (1998). *The business of tourism*. (7<sup>th</sup> ed.). Harlow: Prentice-Hall.
- ICOM (1989). Museum definition, *ICOM Statutes*, consultado em 6 de Novembro de 2005, <http://icom.museum/definition.html>.
- ICOM (2005). Declaración de Québec: *principios básicos de una nueva museología*. Consultado em 5 de Novembro de 2005, <http://minom.nayar.com.mx/espanol/quebc.html>.
- ICOM (2006). Museums and universal heritage, *ICOM News*, 4, 6 p.
- Inskip, E. (1994). *National and regional tourism planning: methodologies and case studies*. London: Routledge.
- Izquierdo, C. & Samaniego M. J. (2004). *Marketing del patrimonio cultural*. Madrid: ESIC Editorial.
- Jansen-Verbeke, M. & Lierois E. (1999). Analysing heritage resources for urban tourism in european cities. In D. Pearce & R. Butler (eds.), *Contemporary issues in tourism development* (pp. 81-107). London: Routledge.
- Jennings, G. (2005). Interviewing: a focus on qualitative techniques. In B. Ritchie, P. Burns, & C. Palmer (eds.), *Tourism research methods. Integrating theory with practice* (pp.99-117). Oxford: CABI Publishing.
- Kirshenblatt-Gimblett, B. (1998). *Destination culture: tourism, museums and heritage*. Berkeley: California Press, pp.131-176.
- Kotler, N. & Kotler P. (1998). *Museum strategy and marketing. Designing missions. Building audience. Generating revenue and resources*. São Francisco: Jossey-Bass.
- McArthur, S. & Hall C. M. (1993). Strategic planning for visitor heritage management: integrating people and places through participation. In C.M. Hall & S. McArthur (Eds.), *Heritage management in New Zealand and Australia: visitor management, interpretation and marketing* (pp. 241-50). Auckland: Oxford University Press.
- McKercher, B. & Cros H. (2002). *Cultural tourism: the partnership between tourism and cultural heritage management*. New York: Haworth Press.

- McLean, F. (1987). Le passé est à vendre: réflexions sur le marketing des musées, *Publics et musées, marketing et musées*, Janvier-Juin, 11-12, 15-37.
- McLean, F. (1997) *Marketing the museum*. New York: Routledge.
- Martos, L. & Santos, F. (2004). Economía de la cultura, museo y territorio. Una aproximación de la realidad andaluza. In *Encuentro Internacional Museo y Territorio, Siena e Sevilha* (pp.61-96). Madrid: Junta de Andalucía Consejería de Cultura.
- Nabais, A. (1993). Museus na actualidade. In M. B. R. Trindade (ed.), *Iniciação à Museologia* (pp. 65-76). Lisboa: Universidade Aberta.
- Navarro, J. (2004). El museo de la ciudad de Sevilla. In *Encontro Internacional Museo y Territorio* (pp. 97-104). Siena e Sevilla.
- Neves, J. S. & Santos, J. A. (2006). Aspectos da evolução dos museus em Portugal no período 2000-2005. *Boletim Trimestral da Rede Portuguesa de Museus*, Dezembro de 2006, 4-7.
- Nuryanti, W. (1996). Heritage and post modern tourism. *Annals of Tourism Research*, 23, (2), 249-260.
- Phelps, A. (1994). Museums as tourist attractions. In A.V. Seaton, (ed.), *Tourism the State of the Art* (pp. 169-177). New York: John Wiley and Sons.
- Pine, B. J. & Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: works is a theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Poulot, D. (2005). *Musée et muséologie*. Paris: Éditions La Découverte.
- Prentice, R. & Light, D. (1994). Current issues in interpretative provision at heritage sites. In A. V. Seaton, (ed.) *Tourism the state of the art* (pp. 204-221). New York: John Wiley and Sons.
- Reussner, E. (2003). Strategic management for visitor-oriented museum: a change of focus. *The International Journal of Cultural Policy*, 9, (1), 95-108.
- Rocio, S. (2004). Museo y territorio. Una tensión creativa. In *Encontro Internacional Museo y Territorio* (pp.131-133). Siena e Sevilla, Madrid: Junta de Andalucía Consejería de Cultura.
- Russo, A. & Van der Borg J. (2002). Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities. *Tourism Management*, 23, 631-37.
- Ryan, C., ed. (1997). *The tourist experience*. London: Cassell.
- Santos, M. L. L. & Oleiro, M., Coords. (2005). *O panorama museológico em Portugal (2000-2003)*, Lisboa: Observatório das Actividades Culturais, Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus.

- Semedo, A. (2006). Museus: políticas de representação e zonas de contacto, *Boletim Trimestral da Rede Portuguesa de Museus*, Dezembro de 2006, 3-6.
- Silberberg, T. (1995). Cultural tourism and business opportunities for museums and heritage sites. *Tourism Management*. 16, (5), 361-65.
- Smith, M. (2003). *Issues in cultural tourism studies*. New York: Routledge.
- Timothy, D.J. & Boyd S.W. (2003). *Heritage tourism*. Harlow: Longman.
- Weil, S. (2002). *Making museums matter*. Washington: Smithsonian Institution Press.
- Yeh, J.-T. & Lin, C.-L. (2005). Museum marketing and strategy: directors' perception and belief. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2, 279-284.

### **Legislação:**

Lei nº 47/2004 de 19 de Agosto, Lei Quadro dos Museus Portugueses, Diário da República - Iª Série-A.

Despacho Normativo nº3/2006 do Ministério da Cultura, estabelece o regime de credenciação à Rede Portuguesa de Museus e o respectivo formulário de credenciação, Diário da República – Iª Série-B.

### **Notas**

- 1 - Este artigo insere-se no âmbito do trabalho de investigação de Doutoramento em Turismo, sob o título "A valorização da Experiência Turística nos museus portugueses" a ser desenvolvido na Universidade de Évora, sob orientação do Professor Doutor Francisco Ramos e do Professor Doutor Carlos Costa (Universidade de Aveiro).
- 2 - Uma parte substancial deste artigo foi apresentada sobre a forma de comunicação no I Congresso Internacional que decorreu em Peniche em Novembro de 2007, Escola Superior de Tecnologia do Mar/ Instituto Politécnico de Leiria, onde foi premiado com o 2º melhor trabalho de investigação.
- 3 - Os inquéritos foram aplicados em 3 pontos principais da cidade: no Museu Municipal de Faro; na Biblioteca Municipal de Faro e na Baixa Comercial da cidade. O principal objectivo da investigação foi avaliar a relação existente entre o museu, a comunidade e o turismo. Foi desenvolvido um pré teste de 10 questionários junto de alunos do Curso Superior de Turismo da Universidade do Algarve. Os pré-requisitos definidos para responderem ao questionário foram: viver no concelho de Faro, ter mais de 15 anos e ter visitado o museu. Para o tratamento e análise dos dados estatísticos utilizou-se o SPSS (Statistical Package for Social Sciences).
- 4 - Outras formas de fazer face aos riscos potenciais criados pelo turismo junto do património cultural incluem-se numa vasta revisão de literatura publicada na obra da autora: Gonçalves, A. (2003) A componente cultural no turismo urbano como oferta complementar ao produto sol e praia no Algarve. Lisboa, Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo/GEPE/Ministério da Economia.
- 5 - Escultura grega que representa a deusa Atena Niké
- 6 - Estudo conduzido a partir de uma população de 8000 museus dos EUA que são membros da Associação Americana de Museus, dos quais foi seleccionada uma amostra de 400 directores para responderem a um inquérito por correio. Os dados foram tratados em SPSS (Statistical Package for Social Sciences). (Yeh e Lin, 2005).

7 - Não se identifica o interlocutor por questão de confidencialidade das respostas (entrevista 3, Outubro de 2007).

8 - Refira-se o caso de Bilbao e do Museu Guggenheim, que nos dois primeiros anos de funcionamento recebeu mais de 2,5 milhões de visitantes. No primeiro ano de funcionamento (2001) o museu teve 1,36 milhões de visitantes, ficando em 2º lugar na tabela dos museus espanhóis mais visitados, a seguir ao Museu do Prado. A amplitude das transformações introduzidas em Bilbao em termos de imagem, fizeram do museu um ícone do renascimento urbano e da mediatização, que muitos outros programas de criação de “sucursais” têm procurado copiar. A Fundação Guggenheim estuda o desenvolvimento de novos museus, por exemplo, Hong Kong, Singapura e Guadalajara no México (Poulot, 2005).

9 - Este Instituto em 1998 dá lugar a uma organização concebida para a formação e desenvolvimento de competências alargadas a todo o sector cultural e patrimonial, denominada Cultural Heritage Training Organization (CHNTO) (Lennon e Graham, 2001).

10 - Consideraram um total de 285 museus.

11 - No inquérito desenvolvido em Novembro de 2006 à comunidade, o MMF surge como o 3º recurso mais recomendado na visita a Faro e mais de 90% dos inquiridos apontam como expectativa de visita do turista ao museu: aprender sobre a cultura e história local.

### **Correspondência**

M.<sup>a</sup> Alexandra P. Rodrigues Gonçalves

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo,

Campus da Penha, Estrada da Penha

8000 Faro

marodrig@ualg.pt

