

Departamento de História

**Proposta de implementação de elementos interativos na exposição
permanente do Museu Calouste Gulbenkian**

Marta Velez Batista

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Empreendedorismo e Estudos da Cultura

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador:

Mestre Pedro António Ferreira, Assistente Convidado
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2017

AGRADECIMENTOS

Quero deixar aqui o meu profundo agradecimento às várias pessoas que direta ou indiretamente tornaram esta dissertação possível.

Gostaria de começar por agradecer à minha orientadora, Professora Maria João Vaz pela constante motivação ao longo desta etapa, respeitando o meu ritmo e certificando-se sempre do meu bem-estar.

Ao meu coorientador, Professor Pedro António Ferreira, pela paciência e motivação, pela forma inspiradora que leciona todas as suas cadeiras e por querer que nunca nos contentemos com o que é mediano, mas sim atingirmos a excelência.

À diretora do Museu Calouste Gulbenkian, Dra. Penelope Curtis, pela generosidade em ter aceitado a proposta de projeto e pela permissão da aplicação do inquérito que foi sem dúvida indispensável à concretização da investigação.

Ao Francisco Amorim, fico grata por toda a atenção prestada, a amabilidade e simpatia com que recebeu a minha proposta, por todo o acompanhamento e exemplo da vontade de bem receber quem visita o museu.

A todos os visitantes que entrevistei pela simpatia e gentileza de responder ao inquérito, sem eles o projeto não poderia ser concretizado.

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Marta, Filipa Luz, ao Miguel e ao Diogo pela paciência e pela interminável motivação com que me brindaram e principalmente pela vossa amizade e pela vossa incansável capacidade de ouvir.

Às minhas amigas Nina, Larissa e Raquel e em especial ao meu amigo Paulo pela compreensão das minhas ausências e por todo o apoio ao longo deste percurso.

Ao meu namorado pela paciência, confiança e valorização do meu trabalho, por ouvir as minhas inquietações, desânimos e sucessos, dando-me, desta forma, coragem para ultrapassar a culpa pelo tempo que a cada dia lhe subtraía.

À minha família, por sempre me incentivarem perante os desafios, a fazer mais e melhor, quero partilhar convosco a alegria de conseguir vencê-los continuamente! Especialmente à minha mãe e irmã, as mulheres da minha vida e elementos basilares no meu bem-estar, pelo apoio incondicional, por tudo. Obrigada Joana pela ajuda na utilização de ferramentas que muito valorizaram o meu trabalho. Ao meu pai e avó pela motivação e palavras de apreço.

RESUMO

O presente projeto tem o intuito de contribuir para a implementação de elementos interativos na exposição permanente do Museu Calouste Gulbenkian (MCG), para que a experiência no museu seja ainda mais completa e educativa. Contribuiu também para o melhor conhecimento dos públicos dos museus em Portugal, tanto os visitantes nacionais, como os estrangeiros.

Para a realização deste projeto o principal instrumento de recolha de informação foi o inquérito por questionário, através de questões semi-fechadas, primeiramente com o intuito de compreender o perfil do visitante e, em segundo, para compreender que tipo de interatividade pode ser implementada para que os visitantes usufruam de forma mais aprofundada as obras de arte expostas.

Os dados recolhidos demonstraram que os visitantes do MCG são um público predominantemente feminino, estrangeiro, de meia idade, com elevada qualificação escolar, com conhecimento e ocasional/regular frequência de práticas culturais. A maior parte dos inquiridos visitou o museu pela primeira vez, sendo que a maior parte dos visitantes nacionais conhece e/ou já visitou os principais espaços da Fundação Calouste Gulbenkian (FCG), nomeadamente o jardim e o Centro de Arte Moderna (CAM). Praticamente a totalidade dos inquiridos mostrou-se satisfeito com a visita realizada e reconhece que tanto a instalação da interatividade, como as tecnologias de informação e comunicação, são uma mais valia para conseguir aceder a informação adicional, pensada em função dos vários tipos de necessidades e conhecimento dos visitantes. O elemento interativo que foi considerado mais apelativo de utilizar foi a aplicação com vídeo e som, ao qual se seguiu o mural interativo.

PALAVRAS-CHAVE: Museu Calouste Gulbenkian, Interatividade, *Post-museum*, Jornada do visitante, *Personas*, Criação de valor

ABSTRACT

This project aims to provide the implementation of interactive elements in the permanent exhibition of the Calouste Gulbenkian Museum (CGM), to enrich the museum experience and become even more complete and educational, it also contributes for the better knowledge of the foreigner and Portuguese visitors of the museums in Portugal.

The main method of collecting information for this project was a questionnaire survey, through semi-closed questions. The first purpose was to verify the profile of the visitor, the second was to discover what type of interaction can be implemented and experienced to improve the experience for the visitors.

The data collected shows that CGM visitors were predominantly female, foreign, middle-aged, with high qualifications and periodic cultural practices. Most of the visitors went to the museum for the first time and most of the Portuguese visitors went to the main spaces of the Calouste Gulbenkian Foundation (CGF), such as, the garden and the Center of Modern Art (CMA).

Almost all visitors were satisfied with the visit and considered that the installation of interaction and communication technologies was positive and provided additional information for the experience. The most appealing interactive element for the visitors were the sound and video features within an app and an interactive wall.

KEYWORDS: Art museum, Calouste Gulbenkian Museum, Post-museum, Visitor journey, Personas, Value creation

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
ÍNDICE DE QUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
GLOSSÁRIO DE SIGLAS.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
Tema e objeto	1
Objetivo principal e secundários.....	1
Problemática, interesse e justificação.....	1
Estrutura do trabalho.....	3
CAPÍTULO 1 – METODOLOGIA	7
1.1. Metodologia utilizada.....	7
1.2. Plano geral do projeto	8
1.3. Inquérito	9
Aplicação e balanço.....	10
1.4. <i>Benchmark</i> : Cleveland Art Museum – Gallery One.....	12
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1. Breve apresentação dos principais conceitos-chave	15
2.1.1. Pós-museu.....	15
2.1.2. Exposição e experiência interativa	19
2.2. Breve evolução histórica de museu	23
2.2.1. Mudança de paradigma	23
2.2.2. Conceito atual de museu	24
2.2.3. Do museu ao pós-museu.....	27
2.2.4. Museus de Arte.....	29
2.3. Panorama museológico nacional.....	31
2.4. Interatividade nos museus de arte.....	35
2.4.1. Museus enquanto espaços interativos e de inovação cultural	35
2.4.2. A harmonia da arte e das novas tecnologias.....	42
2.4.3. Impacto global da tecnologia nas artes	44
CAPÍTULO 3 – CONTEXTUALIZAÇÃO EMPÍRICA: O MUSEU CALOUSTE GULBENKIAN.....	49
3.1. Missão e atividades desenvolvidas.....	49
3.2. O colecionador	49
3.3. Enquadramento do Museu Calouste Gulbenkian	50
3.3.1. A coleção do fundador / exposição permanente	52
3.3.2. A coleção moderna	53
3.3.3. Exposições temporárias	54
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS.....	57

4.1. Caracterização sociodemográfica, educacional e profissional.....	57
4.2. Caracterização da interatividade a implementar	61
CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE SOLUÇÃO	63
5.1. Contextualização geral do projeto	63
5.2. Tendências e oportunidades	63
5.3. A experiência do visitante.....	64
5.3.1. Breve contextualização das dimensões da experiência	64
5.3.2. A perspetiva do visitante na visita do museu.....	67
5.3.3. Os quatro domínios da experiência.....	69
5.3.4. O conceito de valor	70
5.4. Design da experiência do cliente – perspetiva interativa	75
5.4.1. <i>Business Model Generation</i> – centrado na proposta de valor	78
5.4.2. Jornada do visitante.....	81
5.4.3. <i>Personas</i>	83
5.5. Objetivos de implementação	86
5.6. Proposta da interatividade a implementar.....	87
CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	89
Conclusões	89
Contributos.....	90
Limitações e sugestões.....	93
BIBLIOGRAFIA.....	95
ANEXOS.....	i
ANEXO A: Inquérito aos visitantes da exposição permanente do MCG.....	ii
ANEXO B: Planta do Museu Calouste Gulbenkian (Exterior, Piso 0 e Piso 1)	vi

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 - Balanço da aplicação dos questionários (por dias e períodos do dia).....	11
Quadro 1.2 - Indicadores da aplicação dos questionários	11
Quadro 2.1 - Fatores para exploração das funcionalidades interativas num museu.....	21
Quadro 2.2 - Número de Museus, por Tipologia, Portugal (2012-2015).....	32
Quadro 2.3 - Número de Visitantes de Museus, Portugal (2012-2015).....	33
Quadro 2.4 - Visitantes de Museus, por Tipologia, Portugal (2012-2015).....	33
Quadro 2.5 - Evolução do nº de Entradas Nacionais e Estrangeiras por tipo de equipamento cultural (2011-2016)	35
Quadro 2.6 - Taxa de visitantes nos museus que oferecem áudio-guia e tecnologias móveis. 48	
Quadro 5.1 - Público beneficiário da Fundação Calouste Gulbenkian	64
Quadro 6.1 - Nível de concretização dos objetivos propostos	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Plano geral do projeto	8
Figura 1.2 - Modelo de análise	12
Figura 1.3 - Gallery One, Cleveland Art Museum	12
Figura 1.4 - Collection Wall	14
Figura 2.1 - Esquema com diferentes tipos de experiência de utilizador.....	17
Figura 2.2 - Modelo da Experiência Interativa - centrada na perspetiva do visitante	18
Figura 2.3 - Evolução do número de museus, Portugal (2012-2015)	31
Figura 2.4 - Número total de visitantes de Museus, Portugal (2012-2015)	32
Figura 2.5 - Participação dos visitantes num museu interativo	42
Figura 2.6 - Impactos positivos percebidos da tecnologia nas artes.....	47
Figura 2.7 - Ofertas dos Museus, Reino Unido e E.U.A (2012)	48
Figura 3.1 - Núcleos presentes na exposição permanente.....	52
Figura 4.1 - Idioma e Sexo dos visitantes	57
Figura 4.2 - Idade dos visitantes	58
Figura 4.3 - Idade e Idioma dos visitantes	58
Figura 4.4 - Idade e local de residência dos inquiridos em português.....	59
Figura 4.5 - Idade e local de residência dos inquiridos em inglês	59
Figura 4.6 - Sexo e Periodicidade de visita ao MCG	60
Figura 4.7 - Interatividade no Museu.....	61
Figura 5.1 - Interação do visitante com tecnologias móveis num museu	68
Figura 5.2 - Os quatro domínios da experiência	69
Figura 5.3 - Modelo de meios - fim relacionando preço, qualidade e valor	71
Figura 5.4 - <i>Mock-up</i> da interatividade em desenvolvimento.....	77
Figura 5.5 - <i>Close-up</i> da interatividade em desenvolvimento	77
Figura 5.6 - <i>Business Model Generation</i>	78
Figura 5.7 - Proposta de valor.....	79
Figura 5.8 - Jornada do visitante	82
Figura 5.9 - Persona 1 (Guy, 60 anos).....	83
Figura 5.10 - Persona 2 (Catarina, 30 anos).....	84
Figura 5.11 - Persona 3 (Carlos, 45 anos).....	84
Figura 5.12 - Persona 4 (Joana, 24 anos).....	85
Figura 5.13 - Persona 5 (Júlia, 40 anos)	85
Figura 5.14 - Esquema da interatividade	86

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

MCG – Museu Calouste Gulbenkian

FCG – Fundação Calouste Gulbenkian

CAM – Centro de Arte Moderna

INE – Instituto Nacional de Estatística

ICOM – Internacional Council of Museums

IBC – International Benchmarking Clearinghouse

DGPC – Direção-Geral do Património Cultural

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UX – User experience

UI – User interface

“Ideally the museum is not an end, but a beginning.”

(H. Hein, 2006a:4)

INTRODUÇÃO

Tema e objeto

O projeto compreende uma proposta de implementação de elementos interativos na exposição permanente do Museu Calouste Gulbenkian (MCG), para melhorar a experiência do visitante, contribuindo para o melhor conhecimento do público da exposição permanente do museu, tanto visitantes nacionais, como estrangeiros.

O projeto em questão insere-se no domínio cultural do património, que incluiu os museus, os sítios históricos, os locais arqueológicos e o património intangível (Bina *et al.*, 2011:44).

Objetivo principal e secundários

O principal objetivo é melhorar a experiência do visitante através da proposta de implementação de instalações interativas na coleção do fundador do MCG. Com o desenvolvimento do projeto pretende-se dar resposta às seguintes questões:

1. Qual a relação entre o visitante e a obra de arte?
2. Pretendem obter mais informação acerca as peças expostas?
3. Sentem que é necessária uma contextualização para cada núcleo?
4. Quais os elementos tecnológicos/interativos que adicionam mais qualidade/interesse à exposição?
5. Quais os elementos tecnológicos que captariam mais a atenção dos visitantes?

Problemática, interesse e justificação

A relevância deste projeto centra-se no ineditismo do tema em questão. Visto que não existe nenhuma exposição permanente de um museu de arte em Portugal com elementos interativos que proporcionem uma experiência mais enriquecedora. A utilidade deste trabalho prende-se com a sua contribuição cumulativa, visto que o museu é o palco onde arte e tecnologia se complementam. É socialmente relevante para a perceção da cultura e artes, criando uma forma de interação com o visitante.

De acordo com os dados da Direção Geral do Património Cultural (DGPC), em 2016 os monumentos, palácios e museus registaram 738.336 entradas nacionais com uma taxa

positiva de 24,8% e 740.891 entradas estrangeiras com uma taxa positiva de 100,6%, em relação ao ano anterior, o que perfaz um total de 1.479.227 visitantes.¹

Aliando estes dados às transformações sociais, económicas e tecnológicas que têm acontecido nas últimas décadas e que surtiram repercussões nos padrões culturais da sociedade, bem como uma mudança de paradigma, não só a nível museológico, mas também sociológico, temos um contexto de alterações relativamente ao qual devemos procurar dar respostas.

Tais mudanças levaram os museus a inovar a forma como apresentam as obras de arte para conseguir corresponder às expectativas e necessidades da diversidade de públicos. Para isso tiveram de repensar estratégias e ações desenvolvidas pelas próprias instituições museológicas. Esta ideia é reforçada por Hooper-Greenhill, quando refere:

“Museums and galleries throughout the world are at a point of renewal. New forms of museums, new ways of working with objects, new attitudes to exhibitions and above all, new ways of relating to museum publics, are emerging. At the end of the twentieth century, old structures are being replaced to prepare for a new century. Many social institutions are reviewing their roles and potentials, and museums and galleries are among them.” (Hooper-Greenhill, 1994:06)

Apesar do MCG ser uma instituição privada, logo não tutelada pelo Estado, segue a tendência divulgada pela DGPC, registando um aumento de 20% dos visitantes em 2014, relativamente a 2013, sendo que no ano seguinte registou uma quebra global de 14%.

De acordo com os números apurados pela Fundação que o tutela, o Museu recebeu 217 mil visitantes em 2015, e o Centro de Arte Moderna (CAM) 107 mil - perfazendo 324 mil - e em 2014, o primeiro tinha recebido 274 mil entradas, e o segundo 104 mil, num total de 378 mil entradas.²

A Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) justifica esta descida na afluência ao Museu pelo desvio de cerca de 50 mil visitantes que optaram antes pela visita à exposição “A História Partilhada. Tesouros dos Palácios Reais de Espanha”, patente ao público entre 22 de outubro e 25 de janeiro de 2015, constituída por 141 obras divididas que pertenceram à Casa Real de Espanha, nas galerias de exposições temporárias e no MCG.³

Em 2017, de acordo com o jornal *Observador*, a exposição dedicada a Almada Negreiros, “José de Almada Negreiros. Uma maneira de ser moderno”, esteve patente no Museu, entre 3 de fevereiro e 5 de junho, e recebeu um total de 135 mil visitantes. Tal como

¹ “Estatísticas visitantes DGPC”, consultado em http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/museus_e_monumentos/estatisticas_visitantes_dgpc_2015.pdf, 10-11-2016.

² “Museus da Gulbenkian registaram 324 mil visitantes em 2015”, consultado em http://24.sapo.pt/noticias/nacional/artigo/museus-da-gulbenkian-registaram-324-mil-visitantes-em-2015_20172237.html, 10-05-2016.

³ “Museus da Gulbenkian registaram 324 mil visitantes em 2015”, consultado em http://24.sapo.pt/noticias/nacional/artigo/museus-da-gulbenkian-registaram-324-mil-visitantes-em-2015_20172237.html, 10-05-2016.

é referido pelo gabinete de comunicação da FCG, foi “uma das exposições de arte mais visitadas de sempre”.⁴

O crescente número de visitantes nos museus de arte foi um dos elementos considerados para a realização deste projeto, bem como a disseminação e implementação das tecnologias de informação e comunicação nos museus (Cataldo e Paraventi, 2007; Izzo *et al.*, 2016; Pujol-Tost, 2011), meio através do qual a experiência da visita torna-se bastante mais enriquecedora e educacional (McLean, 1995). Esta é uma oportunidade para as próprias instituições melhorarem a acessibilidade e comunicação das coleções que possuem.

De acordo com o *TripAdvisor*, a coleção do fundador do MCG ocupa o primeiro lugar na coletânea Museus em Lisboa, nomeação esta que se deve à apreciação de excelente pela maioria dos visitantes, tanto ao nível do público nacional como estrangeiro.⁵

Assistiu-se também ao crescimento e reconhecimento da educação informal proporcionada pelos museus (Hein, 2000) rompendo com o conceito tradicional de museu, criando um novo conceito, o de pós-museu, considerando o museu como um espaço colaborativo em que todas as vozes são igualmente importantes, bem como as diversas identidades e subjetividades (Hooper-Greenhill, 2000).

Todas as inovações relativas às tecnologias de informação e comunicação (TIC) proporcionam a exploração total do objeto artístico, dando-lhe novos significados e perspetivas, oferecendo a nível museológico o desaparecimento das limitações físicas da própria peça e a nível da exposição permitindo que sejam criados múltiplos discursos acerca dos objetos.

Estrutura do trabalho

Este trabalho de projeto encontra-se estruturado em cinco capítulos, que são antecidos por uma breve introdução particularizando o tema e objeto de estudo, o objetivo principal e secundários, a problemática, interesse e justificação da escolha do tema. No primeiro capítulo procede-se à apresentação da metodologia utilizada e do modelo de análise basilar à investigação. É também dedicado à apresentação do inquérito por questionário, construído no âmbito do projeto, a respetiva aplicação. A *Gallery One* é introduzida como inspiração e *benchmark* da proposta apresentada.

⁴ “Exposição de Almada Negreiros na Gulbenkian recebeu 135 mil visitantes”, consultado em <http://observador.pt/2017/06/06/exposicao-de-almada-negreiros-na-gulbenkian-recebeu-135-mil-visitantes/>, 12-07-2017.

⁵ “Museu Calouste Gulbenkian - Coleção do Fundador”, consultado em https://www.tripadvisor.pt/Attraction_Review-g189158-d195106-Reviews-Calouste_Gulbenkian_Museum_Founder_s_Collection-Lisbon_Lisbon_District_Central_Por.html, 19-09-2017.

O inquérito foi a principal fonte de dados empíricos do presente estudo, divide-se em cinco dimensões que formam o modelo de análise que se construiu e adotou para orientação empírica: 1) frequência de visita de museus de arte e o Museu Calouste Gulbenkian; 2) grau de satisfação relativamente às peças expostas e à informação fornecida acerca das mesmas e da exposição globalmente; 3) interatividade no museu, através da apresentação de diversas tecnologias de informação e comunicação, em que os inquiridos respondem se consideram apelativo ou não a sua utilização, exprimindo o seu grau de satisfação numa escala de 1, que corresponde a nada interessante, até 5, correspondente a muito interessante; 4) dados sociográficos; 5) informações adicionais/ comentários.

No segundo capítulo procede-se à revisão de literatura, onde é feito um enquadramento teórico dos conceitos centrais em torno dos quais se desenvolveu o estudo que sustenta o projeto, nomeadamente de pós-museu, experiência interativa e exibição. Será ainda apresentado um breve enquadramento dos museus de arte em Portugal e, em particular, uma discussão do conceito atual de museu, dando a conhecer o panorama museológico nacional, bem como internacional, referindo dados retirados, na sua maioria, da base de dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) e Direção Geral do Património Cultural (DGPC). É também apresentada toda a dinâmica do museu enquanto espaço interativo e de inovação cultural, apresentando uma breve descrição do impacto das tecnologias nas artes.

No terceiro capítulo procede-se à contextualização empírica do MCG, pela sua relevância, é explicada a missão e atividades desenvolvidas, é feita uma breve apresentação do colecionador seguindo-se um enquadramento do Museu dentro da FCG, organismo que o tutela. Sobre o objeto de estudo especificamente serão abordados os seguintes aspetos: breve historial do MCG, reflexão sobre as potencialidades da sua coleção permanente, bem como das coleções temporárias concretizadas de janeiro a outubro de 2017.

No quarto capítulo é apresentado o balanço e análise dos dados recolhidos nos inquéritos, através da caracterização sociodemográfica, educacional e profissional, bem como da interatividade a implementar.

No quinto capítulo está presente a proposta de solução, onde é feita uma contextualização geral do projeto e a sua apresentação, são descritas as tendências e oportunidades mediante a análise do Relatório de Contas de 2016 do MCG, são elencados os conceitos relacionados com a experiência o visitante e especificada a perspetiva do visitante na visita, o conceito de valor e os quatro domínios da experiência. É descrito pormenorizadamente a jornada do visitante, desde o momento em que tem intenção de visitar o museu, até ao momento que retorna à sua rotina, dando destaque aos pontos altos e baixos da visita. Serão também apresentadas as várias *personas* que correspondem aos vários tipos de visitantes, exemplos dos diversos comportamentos e necessidades. Por fim dá-se

destaque ao *Business Model Generation* centrado na proposta de valor e explicados os objetivos e proposta de implementação.

No final do trabalho procede-se a uma análise ao nível de concretização dos objetivos propostos inicialmente, referindo as conclusões, contributos, limitações e sugestões para que numa posterior e possível investigação se dê continuidade ao trabalho desenvolvido até então.

CAPÍTULO 1 – METODOLOGIA

1.1. Metodologia utilizada

No âmbito deste projeto foram utilizados métodos qualitativos, tal como a observação participante e notas de campo que ajudaram a compreender as dinâmicas dos visitantes nos museus. O trabalho teve por base a amostragem teórica que, de acordo com Strauss e Corbin (1990), visa não a representatividade da amostra, mas sim a “representatividade dos conceitos”, ou seja, o investigador escolhe inicialmente um conjunto de situações e pessoas no tema de estudo e continua a amostragem com base nos conceitos que considera relevantes (Strauss e Corbin, 1990:190).

Para os mesmos autores, a expressão investigação qualitativa significa qualquer tipo de investigação cujos resultados, derivados de dados obtidos através de diversos meios como observação, entrevistas, registos vídeo, não sejam obtidos através de procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação, “Mesmo que alguns dos dados possam ser quantificados ... a análise deve ser qualitativa” (Strauss e Corbin, 1990:17).

A abordagem qualitativa é também a mais adequada para este projeto porque favorece a colaboração entre o investigador e os participantes na investigação; pode incluir a perspetiva dos participantes acerca da realidade estudada e é sensível ao estudo dos processos que conduzem a determinados resultados passíveis de serem obtidos. De acordo com Strauss e Corbin (1990) “os métodos qualitativos devem ser utilizados para descobrir e compreender o que está por trás de cada fenómeno sobre o qual pouco ou nada se sabe ... e permite conhecer os pormenores complexos do fenómeno, difíceis de descobrir com os métodos quantitativos.” (Strauss e Corbin, 1990:19).

A metodologia utilizada possuiu três componentes fundamentais: os dados, que podem advir de várias fontes, sendo a entrevista e a observação as mais comuns; os processos de análise ou interpretação, chamados codificação, que incluem técnicas para conceptualizar os dados e conduzem a comentários interpretativos que podem ser ou não de natureza teórica; e os relatórios, escritos e orais, da investigação (Strauss e Corbin, 1990).

Foi realizado um inquérito por questionário, como foi mencionado anteriormente, para entender a relação entre o público e os museus de arte, quais as *interfaces* que adicionariam qualidade à exposição permanente, que tipo de informação privilegiam quando vão a um museu e a frequência com que vão a museu, o tipo de questões utilizadas foram semi-fechadas.

A observação participante foi outro dos métodos utilizados e evidencia a lógica de descoberta de conceitos, proporciona o contacto direto do investigador com as pessoas no contexto natural do seu dia-a-dia (Glaser e Strauss, 1967). Os autores recomendam que o investigador procure desenvolver a sua pesquisa em locais onde estejam já em curso

atividades na área que pretende estudar de modo a perturbar o menos possível esse ambiente natural. No caso deste projeto, tive a oportunidade de contactar com as dinâmicas do museu, de observar que tipo de público frequenta a coleção do fundadr, o que me dava a oportunidade para procurar conceitos e categorias significativos para o estudo em causa, bem como sedimentar os existentes no seguimento das leituras exploratórias.

1.2. Plano geral do projeto

Para melhor organizar o tempo disponível para a realização do projeto, foi delineado um plano que tivesse contempladas todas as tarefas a realizar repartindo as mesmas pelos meses restantes até à entrega final em outubro de 2017 (Figura 1.1.).

As tarefas que exigiram especial concentração e empenho foi a revisão bibliográfica e diagnóstico do projeto, bem como a redação da mesma. A mais difícil e penosa recaiu sobre a escolha do museu para implementar o projeto, o contacto inicial foi feito com vários museus de arte nomeadamente o Museu Nacional de Arte Antiga e Museu Nacional de Arte Contemporânea e o Museu Berardo, do qual não se obteve qualquer resposta.⁶

Sem perder o alento, foi feito um contacto com o Museu Calouste Gulbenkian, que prontamente foi respondido e autorizado pela Dra. Penelope Curtis, diretora do museu que designou o Francisco Amorim para me auxiliar no projeto.

A tarefa mais prazerosa foi a aplicação do inquérito e, a possibilidade de conviver e conhecer os visitantes do museu, que simpaticamente partilharam as suas experiências.

Figura 1.1 - Plano geral do projeto

	Mai. 2016	Jun. 2016	Jul. 2016	Ago. 2016	Set. 2016	Out. 2016	Nov. 2016	Dez. 2016	Jan. 2017	Fev. 2017	Mar. 2017	Abr. 2017	Mai. 2017	Jun. 2017	Jul. 2017	Ago. 2017	Set. 2017	Out. 2017	
Revisão de literatura	X	X	X	X	X	X	X	X											
Pesquisa de dados estatísticos	X	X	X																
Pesquisa artigos (jornais, revistas...)	X	X	X						X	X	X				X	X	X		
Observação participante														X	X	X			
Construção guião inquérito												X	X						
Inquéritos														X	X	X			
Análise de dados dos inquéritos																X			
Visitor Journey, Personas																X	X		
BMG - Value proposition																X	X		
Esquema interatividade															X	X			
Revisão da dissertação																	X		
Entrega versão final da dissertação																	X		

Fonte: Elaboração própria.

⁶ É importante salientar que no contacto com o Museu Berardo, após inúmeras tentativas de contacto infrutíferas, apenas num contacto presencial posterior, me foi dada a informação que a instituição museológica tinha uma agenda bastante preenchida e, não tinham disponibilidade para um projeto académico desta dimensão.

1.3. Inquérito

O planeamento de um inquérito por questionário inicia-se muito antes do processo de inquirição propriamente dito. Para a sua estruturação é necessário definir uma problemática através de uma pergunta de partida que irá ser respondida no decorrer da investigação (Quivy e Campenhoudt, 1998). Em função das razões que previsivelmente explicitarão o fenómeno em estudo são formuladas as hipóteses de investigação sujeitas a verificação (Coutinho, 2011).

Nina Simon indica que as técnicas interativas podem ser simples como fornecer um componente de interação social a uma exposição, dando aos visitantes a oportunidade de desenvolver a sua capacidade argumentativa e de discussão ou mesmo ter uma experiência imersiva de realidade virtual (Simon, 2010).

“Every museum has artifacts that lend themselves naturally to social experiences. It might be an old stove that triggers visitors to share memories of their grandmother’s kitchen, or an interactive building station that encourages people to play cooperatively. It could be an art piece with a subtle surprise that visitors point out to each other in delight, or an unsettling historical image people feel compelled to discuss. It could be a train whistle calling visitors to join the ride, or an educational program that asks them to team up and compete.” (Simon, 2010: nd)

O inquérito é utilizado com o intuito de

“(…) responder questões que foram levantadas, para resolver problemas que foram impostos ou observados, para aceder a necessidades e definir objetivos, para determinar objetivos específicos ou não, existentes ou que possam vir a existir, para estabelecer linhas basilares contra futuras comparações que possam vir a ser feitas, para analisar tendências numa linha temporal, para descrever o que existe, em que quantidade e em que contexto.” (Isaac e Michael, 1997:136) ⁷

Para realizar a recolha da informação junto dos visitantes, o método escolhido foi o inquérito por questionário escrito, autoadministrado (Ghiglione e Matalon, 1995) sendo que esta modalidade de preenchimento é de administração direta, ficando a cargo do próprio respondente.

O inquérito por questionário possibilita a obtenção de dados, visto que apresenta um conjunto pré-determinado de perguntas aos visitantes do museu. O questionário é, portanto, um conjunto estruturado de questões expressas num papel, destinado a explorar a opinião das pessoas a que se dirige.

O questionário⁸ foi construído em português e inglês visto que o público do museu é maioritariamente estrangeiro. O tempo estimado para o preenchimento do inquérito variou entre os 5 e 10 minutos. Foi entregue aos visitantes no final da exposição, momento no qual

⁷ Citação originalmente em inglês, tradução livre.

⁸ A obra basilar para a construção, entrega e recolha de questionários foi a *Investigação por Questionário* (Hill e Hill, 2012).

foi explicado a cada inquirido, de forma sucinta, os objetivos e a importância deste método de recolha de dados, bem como indicações ou qualquer esclarecimento do inquérito.

Quanto ao conteúdo do mesmo, é composto no total por 23 perguntas agrupadas pelas seguintes temáticas:

1. Frequência museu;
2. Interatividade no museu;
3. Dados sociográficos dos inquiridos;
4. Resposta livre / observações do visitante. (Anexo A)

O questionário é semi-fechado, ou seja, as questões são fechadas mas no final do mesmo os inquiridos têm a possibilidade de deixar uma resposta livre, uma das vantagens deste tipo de questionários é que permite canalizar as reações dos inquiridos para categorias de fácil interpretação (Ghiglione e Matalon, 1995).

O universo dos inquiridos foi composto por todos os indivíduos com mais de 16 anos (inclusive), de nacionalidade portuguesa e estrangeira, deslocando-se a título particular ou em grupo. Os grupos escolares não foram considerados para o universo de inquiridos, uma vez que estas visitas são de carácter pedagógico e, em certa forma, as condições da visita são pré-definidas anteriormente, logo as expectativas podem não ser idênticas às dos restantes inquiridos. Ao longo do processo de entrega de questionários, para garantir a aleatoriedade dos inquiridos, foi entregue um inquérito com uma taxa de sondagem de 4 em 4 visitantes, taxa definida a partir das médias anuais dos visitantes do museu, registadas em anos anteriores.

Aplicação e balanço

Entre dia 1 de junho e dia 5 de agosto de 2017 foram entregues 160 questionários, ao longo de 20 dias de aplicação: 16 dias de semana – 4 manhãs e 12 tardes – e 4 fim-de-semana – 2 manhãs e 2 tardes, o que perfaz um total de 6 manhãs e 14 tardes, para abranger diferentes dias e diferentes horários.

Durante este período de tempo foi possível apenas aplicar questionários maioritariamente da parte da tarde e durante dias de semana.⁹

No período da manhã a aplicação que comportava a entrega e recolha de questionários, foi feita entre as 10h00 (hora de abertura do MCG) e as 14h00; no período da tarde a aplicação decorreu entre as 14h00 e as 18h00 (hora de encerramento do MCG).

⁹ A investigação teve algumas condicionantes, visto que trabalhava a *part-time* até às 13 horas incluído alguns fim-de-semana.

No ato de recolha do questionário era preenchido o cabeçalho da primeira página, com o registo da data da visita e horário. Ao longo do período de aplicação foram entregues 160 questionários, dos quais 160 foram respondidos e recolhidos, tendo a taxa de resposta correspondido a 100%.

No final de cada dia de aplicação dos questionários procedeu-se à numeração dos questionários (por ordem de data de visita) e, de seguida, à introdução dos dados em suporte informático (Excel).

Após a primeira verificação procedeu-se ao apuramento final dos questionários, excluindo-se da amostra aqueles que foram respondidos com um número considerável de respostas incompletas ou deixadas em branco. No total validaram-se 155 questionários, amostra base do presente estudo, os quais representam cerca de 97% do número total de questionários recolhidos.

O Quadro 1.1 apresenta um balanço da aplicação dos questionários distribuídos por dias e períodos do dia, o Quadro 1.2 resume o total de questionários entregues e recolhidos, taxa de respostas, questionários inválidos e válidos e a respetiva taxa de validação.

Quadro 1.1 - Balanço da aplicação dos questionários (por dias e períodos do dia)

	Dias de aplicação	Manhãs		Tardes	
		10h – 12h	12h – 14h	14h – 16h	16h – 18h
Dias de semana	16	0	4	8	4
Fins de semana	4	1	1	1	1
TOTAL	20	6		14	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 1.2 - Indicadores da aplicação dos questionários

	Questionários entregues	Questionários Recolhidos	Taxa de respostas	Válidos	Inválidos*	Taxa de validação
TOTAL	160	160	100%	155	5	97%

*Questionários com um número considerável de respostas incompletas

Fonte: Elaboração própria.

De seguida, serão expostos os resultados das quatro dimensões de análise que compõem o modelo de análise proposto (Figura 1.2). O modelo de análise é “composto por conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 151).

A primeira dimensão visa compreender a frequência do público nos museus de arte e, a FCG incluindo os espaços circundantes e, especialmente, a exposição permanente.

A segunda dimensão incide sobre o grau de satisfação do público, sendo que a escala utilizada varia de 1- Nada Satisfatória até 5- Muito Satisfatória, acerca da visita, bem como da informação fornecida acerca das peças expostas e a contextualização.

A terceira dimensão, e mais relevante para o projeto, recai sobre a possível interatividade a instalar no museu através de uma escala que varia de 1- Nada Interessante até 5- Muito Interessante e, permite averiguar se determinada interatividade é apelativa e, qual o grau de interesse da mesma.

A quarta e última dimensão incide sobre a caracterização dos visitantes que permite traçar o seu perfil sociodemográfico (tal como o sexo, idade, local de residência habitual), educacional (grau de escolaridade) e profissional (condição perante o trabalho).

Figura 1.2 - Modelo de análise ¹⁰



Fonte: Elaboração própria

1.4. Benchmark: Cleveland Art Museum – Gallery One

Figura 1.3 - Gallery One, Cleveland Art Museum



Fonte: "Gallery One", <https://artmuseumteaching.com/2013/04/15/blending-art-technology-interpretation-cleveland-museum-of-arts-gallery-one-artlens/>, consultado em 16-10-2017.

¹⁰ O modelo de análise foi inspirado na pesquisa de Sousa (2015) acerca dos públicos do Museu Calouste Gulbenkian. A autora apresenta um modelo de análise semelhante mas com dimensões, sub-dimensões e indicadores diferentes, que foram adaptados ao presente projeto.

De acordo com o *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC), o *benchmarking* é um processo sistemático e contínuo para medir e comparar os processos empresariais de uma organização em relação a outras (Madeira, 1999:364). Visa obter informações que podem ajudar a organização a melhorar o seu desempenho e é nesse sentido que a *Gallery One* serviu de inspiração como também de *benchmark* para o presente projeto.

De acordo com o caso de estudo acerca do Cleveland Art Museum, descrito por Nicole Dawkins na obra editada por Lord e Piacente (2014), a *Gallery One* (Figura 1.3) foi criada e considerada:

“(...) a unique and state-of-the-art space dedicated to interpreting the museum’s permanent collection through hands-on and technology based interactives.” (Lord e Piacente, 2014:21)

A tecnologia utilizada é notável, a galeria possuiu o maior ecrã *multitouch* e *microtile* dos Estados Unidos, sendo que o seu sucesso deve-se a estes elementos tecnológicos que permitem maneiras entusiasmantes dos visitantes interagir com a coleção e com os restantes indivíduos (Lord e Piacente, 2014:19).

A *Gallery One* foi fundada pela *Malt Family Foundation*, como parte de um projeto ambicioso para reinstalar a coleção permanente. A expansão e o projeto de renovação estão a decorrer desde 2005 e, tiveram um custo de 350 milhões de dólares (ibid).

A abertura da *Gallery One* coincidiu com a divulgação de *ArtLens*, a nova aplicação gratuita do Museu, que estende a experiência do visitante na *Gallery One*, onde o visitante tem a oportunidade de explorar as restantes galerias do Museu, para além desta funcionalidade a aplicação permite a interpretação através de uma variedade de meios, incluindo imagens contextuais e entrevistas em suporte vídeo com os curadores ou membros da comunidade (ibid).

De acordo com a Diretora de Interpretação e Educação, Caroline Goeser, o museu:

“(...) wanted to dispel the myth that people have, that they don’t know enough to go into an art gallery and get something out of it.” (Lord e Piacente, 2014:20)

A galeria é um bom exemplo da maneira como se utiliza efetivamente os cinco modos da apreensão do visitante – contemplação, compreensão, descoberta, interação e participação.

Esta exposição tem um grande número de obras de arte incluindo peças de Picasso e Rodin, estão agrupadas por tema nomeadamente a figura humana em escultura ou o globalismo presente na história de arte, em vez de tipicamente estarem expostas por um determinado período de tempo ou geografia. Os ecrãs que contextualizam as peças têm modos de compreensão para agrupar os trabalhos e permitir aos visitantes explorar ideias acerca da universalidade conceptual das artes (ibid).

Uma das características centrais da galeria é a *Collection Wall*, um ecrã *multitouch* com quase 14 metros de largura que apresenta imagens de mais de 3.500 objetos da coleção do museu (Figura 1.4). É um armazenamento digital que permite aos visitantes explorar a coleção, escolher os objetos que considerem visualmente interessantes e descobrir novos trabalhos e significados de acordo com as suas necessidades e expectativas (ibid).

Figura 1.4 - Collection Wall



Fonte: “Collection Wall”, http://mw2014.museumsandtheweb.com/wp-content/uploads/2014/02/DSC_3030.jpg, consultado em 16-10-2017.

A tecnologia presente na galeria não é somente utilizada para oferecer um sistema de informação e conteúdo, mas sim para proporcionar ao público uma experiência social e cinestésica. A tecnologia *Strike a Pose* possibilita explorar esculturas com a figura humana da Antiga Grécia até ao presente, os visitantes inspiram-se nas esculturas e tentam chegar a uma posição similar, o *software* mede a precisão da pose em relação ao objeto artístico, sendo que o público fica com uma noção cinestésica de como é composta uma escultura ou como seria manter uma pose para uma escultura enquanto se divertem (Lord e Piacente, 2014:21).

Através da aplicação *ArtLens* os visitantes podem conetar o iPad – próprio ou alugado no museu – com a *Collection Wall*, escolher uma lista de favoritos e criar a sua própria visita. A funcionalidade facilita a participação ativa dos visitantes, a sua experiência e ajuda a curadoria do museu. A parte educativa e interpretativa, foi um dos componentes desenvolvidos pela equipa para proporcionar oportunidades através das ferramentas de interpretação e torná-las em iniciativas que façam com que os visitantes voltem. O desenvolvimento deste projeto foi realizado com a colaboração de educadores do museu, curadores, *designers*, membros da equipa de gestão e a firma de *Design Media* denominada *Local Projects*. Tanto a *Gallery One* como a *ArtLens* são o exemplo de que a tecnologia não é somente utilizada para nosso usufruto, mas também para abarcar novas maneiras de levar o público a encarar a arte de maneiras diferentes e inesperadas (ibid).

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo, apresentar-se-á os conceitos basilares para o desenvolvimento deste projeto, nomeadamente o de pós-museu, exposição e *interactive* experiência interativa. É feita uma breve evolução histórica de museu, abordando a mudança de paradigma, o conceito atual de museu e a evolução deste conceito até ao de pós-museu. De seguida é apresentado o panorama museológico nacional e abordada a questão da interatividade nos museus de arte, dando especial atenção ao museu enquanto um espaço interativo, a harmonia da arte e das novas tecnologias e o impacto global da tecnologia nas artes.

2.1. Breve apresentação dos principais conceitos-chave

2.1.1. Pós-museu

“The first visitor technology used in a museum was handheld. When invented in 1952, the developers then, like developers today, were drawn by its unique potential to mediate an experience individually controllable by each visitor, which was content rich, was personal to them, was available at any time, and suited learning styles not served by catalog, text, panel, or label”. (Tallon, 2008: xiii)

Em plena era tecnológica, os museus tentam seguir as tendências para criar uma exposição que envolva o visitante e corresponda às suas expectativas. Para romper com o conceito clássico de museu, Hooper-Greenhill (2000) apresenta o conceito de pós-museu em que o museu é visto como um lugar de mutualidade, onde o conhecimento é construído em vez de ser transmitido através de múltiplas subjetividades e identidades.

No pós-museu a voz do curador é uma das vozes constituintes e incorporadoras que criam uma polifonia de pontos de vista construtivos, experiências e valores, e tem como objetivo aliar as emoções, imaginação e pensamentos dos visitantes. A exposição é a única forma da comunicação do museu, que enriquece os outros meios de comunicação para encaixar com as interpretações dos objetos e necessidades dos visitantes:

“Knowledge is no longer unified and monolithic; it becomes fragmented and multi-vocal. There is no necessary unified perspective – rather a cacophony of voices may be heard that present a range of views, experiences and values. The voice of the museum is one among many.” (Hooper-Greenhill, 2000:152)

Tim Caulton (1998) refere que os visitantes dos museus já não se contentam apenas com os objetos dispostos em caixas de vidro. Estes têm a expectativa de se sentirem envolvidos ativamente, de aprenderem de forma informal e obterem algum tipo de entretenimento em

simultâneo. O mesmo autor apresenta o conceito de exposição *hands-on*, que consiste numa exposição que rompe com a visão tradicional de museu, onde os objetos estão expostos ora de forma passiva, em mostruários de vidro, ou seja, método *hands-off*, ora de forma ativa com máquinas ou modelos. As exposições tradicionais encorajam os visitantes a ver, pensar ouvir e, por vezes, cheirar, mas nunca tocar; já as interativas e *hands-on* fazem com que o visitante explore a exposição de forma mais direta:

“(...) implies that visitors physically interact with an exhibit, whether this is simply pushing buttons, using a computer keyboard, or engaging in a more complex.” (Caulton, 1998:02)

De acordo com Hoptman (1992) a conectividade é o componente central do conceito de “museu virtual”. O autor descreve a inter-relação e interdisciplinaridade da informação apresentada com a ajuda de um *media* integrado. Tal como o autor refere, a conectividade é a qualidade que permite o “museu virtual” transcender as habilidades do museu tradicional. Este atributo pode ser apresentado de diversas formas, por exemplo em representações digitais das obras dos autores junto de trabalhos semelhantes do mesmo, ou de artistas que o/a influenciaram, ou até mesmo trabalhos com o mesmo estilo e/ou realizados no mesmo período que estejam numa localização geográfica diferente, mas que possam ser vistos ao lado dos trabalhos expostos fisicamente no museu.

“The concept of the Virtual Museum demonstrates how limitations imposed by the traditional method of organizing and presenting information can be overcome in the context of museum visits. In a nutshell, the Virtual Museum provides multiple levels, perspectives, and dimensions of information about a particular topic: it provides not only multimedia (print, visual images through photographs, illustrations or video, and audio), but, more important, it provides information that has not been filtered out through these traditional methods.” (Hoptman 1992:146)

A proposta de implementação de instalações interativas na coleção permanente do MCG Gulbenkian permitiria dinamizar a exposição, entender qual a relação entre o visitante e obra de arte, disponibilizar mais informação sobre as peças expostas e ajudar a definir a forma preferencial para rececioná-la, se através de informação visual, textual e/ou imagética. A informação adicional estará adaptada para os vários tipos de interesse/conhecimento - principiante, intermédio, profissional - considerando os vários níveis de informação apresentada, bem como para a importância dos vários tipos de estímulos

“It is important for exhibits to provide different kinds of entry points, using various sensory modes, different kinds of stimuli, to attract a wide range of learners.” (Hein, 1991: nd)

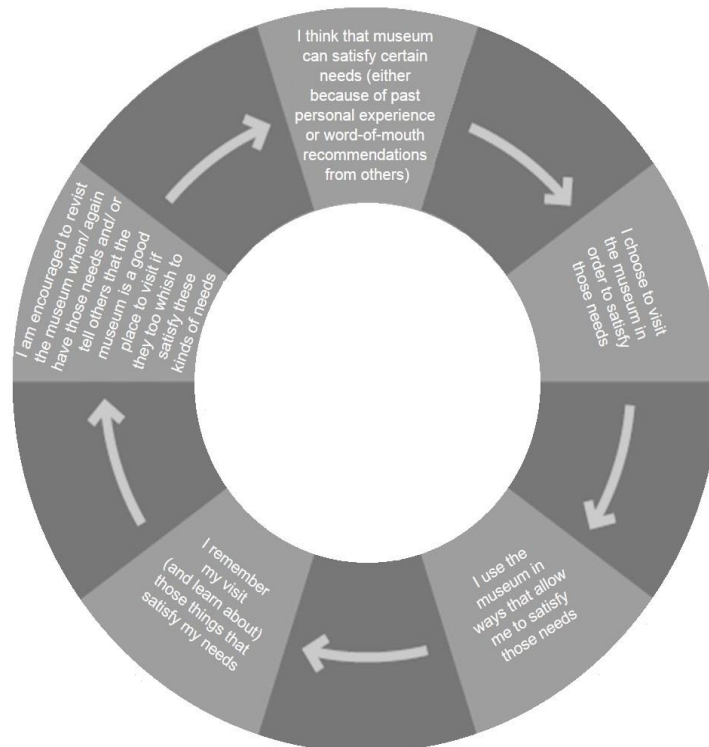
Estará também adaptada para os vários tipos de visitantes - *explorers, experience seeker, rechargers, facilitators* e *professionals* (Falk, 2009). Os *explorers* sentem necessidade de

satisfazer a curiosidade pessoal e os seus interesses num ambiente intelectualmente desafiante; os *experience seeker* têm a aspiração de lhe serem dados a conhecer as diferentes esferas numa determinada sociedade, bem como os momentos mais importantes e marcantes para uma comunidade; já os *rechargers* anseiam participar ativamente tanto de forma física, como emocional e intelectual na exposição para no fim obterem uma experiência diferente; os *facilitators* têm o desejo e procuram uma experiência social significativa; os *professionals* buscam o conhecimento intelectual específico sobre um determinado assunto bastante focado e especializado.

A tecnologia é o elemento de ligação entre a peça e o visitante, não para ser o elemento central, mas sim para explorar o objeto artístico e dar-lhe novos significados e perspectivas. Tallon (2008) defende que podem ser criadas inúmeras iniciativas e incorporar tecnologias na exposição:

“Mobile technologies have the potential to support visitors meaning making by framing and focusing their activities (through structures such as trails) and interactions (with objects and other people). And these same technologies enable easy and automatic linking to virtual communities outside the building and after the visit.” (Tallon, 2008: 121)

Figura 2.1 - Esquema com diferentes tipos de experiência de utilizador



Fonte: Falk, J., (2006: 120).

Um visitante satisfeito irá, à partida, partilhar a sua experiência com os outros (*word-of-mouth*) e, por conseguinte, vai aumentar a visibilidade da instituição entre os demais (Figura 2.1). É provável também que o visitante estabeleça uma relação duradora com o museu se a visita

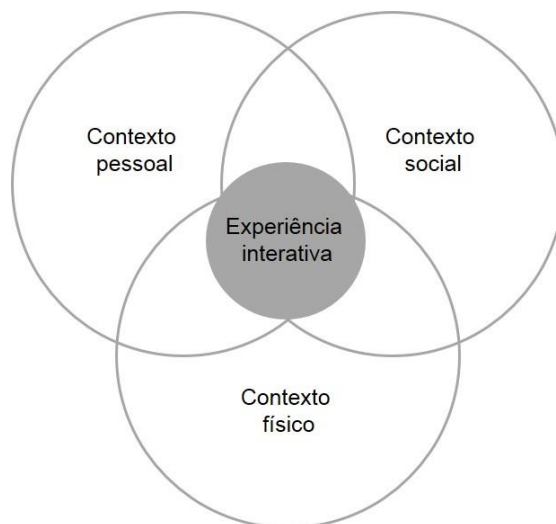
tiver continuidade através de uma conexão digital, como o *Facebook*, *Instagram* ou mesmo a página da instituição:

"In other words, the museum can activate loyalty with its audience and this is one of the prerequisites for the development of museum's marketing strategy." (Izzo, 2017:532)

Museums and the Web's Conference, estudo recente apresentado por Axiell em 2016, referente às estratégias implementadas em grandes museus no mundo inteiro, com vista no processo digital, a sua utilização e de *websites*, mostra que a integração das aplicações TIC teve um impacto importante no público: 48% dos museus teve um aumento nas visitas físicas, 50% obtiveram um aumento no número de visitas no seu *website* e 82,3% dos museus registou um aumento dos visitantes nos *social media* (Axiell, 2016 *apud* Izzo, 2017).

O modelo da experiência interativa, centrada na perspectiva do visitante proposto por Falk (2009), refere que a experiência tem por base três contextos essenciais: o pessoal, que engloba conhecimentos *à priori* que o visitante possui, as suas experiências, atitudes, motivações e interesses; o físico, que são todos os elementos, objetos, artefactos ou mesmo a própria arquitetura do museu, pode-se dizer que é o ambiente do museu; por último o social, que inclui as pessoas com quem o visitante explora o museu, bem como os indivíduos que encontra ao longo da exposição, como o *staff* do museu e outros visitantes (Figura 2.2).

Figura 2.2 - Modelo da Experiência Interativa - centrada na perspectiva do visitante



Fonte: Falk, J. e Lynn D. Dierking, (1992:176) ¹¹

A visita do museu é vista como uma experiência através das percepções e representações dos visitantes, se bem que muitos dos museus não estão aptos para que o visitante tenha não só a sensação de tarefa cumprida, mas ainda que saia da exposição amplamente satisfeito (Goulding, 2000a).

¹¹ Tradução livre.

Atualmente assiste-se ao surgimento de inúmeras iniciativas, nas quais está incluída a inovação tecnológica no sentido de melhorar a experiência do visitante. Para além da desejável experiência de aprendizagem (Goulding, 2000a), pretende-se que a experiência transmita ao visitante a sensação que esteve num espaço bem orientado e confortável (Rowley, 1999).

Uma visita a um museu pode satisfazer três necessidades humanas de acordo com McLean (1995). A primeira é estar presente numa atmosfera particular que difere da vida quotidiana, que foge à rotina; isso ocorre quando se visita uma exposição de arte. A segunda é a possibilidade de vivenciar experiências interativas juntamente com outros indivíduos, principalmente com amigos e familiares. A terceira e última, prende-se com o facto de o museu permitir uma tradução das informações exibidas em valores pessoais, cumprindo o seu papel educacional.

Começa a observar-se uma gradual preocupação face à aproximação sensorial que a experiência do museu deve proporcionar. Este projeto é inovador no sentido que, em Portugal a maior parte dos museus interativos está inserida na área de ciências. A experiência multissensorial ganha uma maior relevância para a perceção da experiência estética, no caso de exposições de arte (Classen, 2007).

Os museus podem ser vistos como janelas para o mundo, onde os visitantes observam diferentes culturas em tempos distantes, aproximando-as mesmo que não vivam geograficamente no mesmo lugar, não falem a mesma língua nem sequer vivam no mesmo tempo (Bittencourt, 2009).

2.1.2. Exibição e exposição interativa

Exposição

A.S Grassin estuda um fenómeno denominado por *juggling*, referindo-se ao movimento (*back-and-forth*) que o visitante faz diversas vezes enquanto observa um objeto e lê a sua descrição. Estes movimentos levam automaticamente a uma observação (*in-depth*) do objeto e fazem com que adicione significado ao mesmo.

“Let us consider a definition of the exhibition borrowed from outside and not drafted by ourselves. This term – along with its abbreviated term ‘exhibit’ – means the act of displaying things to the public, the objects displayed (the exhibits), and the area where this display takes place” (Davallon, 1986:nd)

De acordo com Mairesse e Desvallees (2010) a exposição pode ser organizada num espaço circunscrito ou num espaço aberto (num parque ou rua), ou mesmo *in situ* sem mover os objetos do seu local natural, histórico ou arqueológico original. O espaço é assim definido

não só pelo local e o conteúdo, mas também pelos próprios utilizadores (visitantes e profissionais do museu). Como se refere:

“The place of the exhibition is thus a specific place of social interaction, the effects of which can be assessed. Evidence of this is provided by the development of visitor studies, and the growth of a specific field of research connected with the communication aspect of the place and with all the interactions specific to this place, or to all the images and ideas that this place might evoke.” (Mairesse e Desvallees, 2010:35-36)

Experiência interativa

“Nas exposições interativas, os objetos são peças de equipamentos especialmente concebidas para que o próprio visitante do museu possa efetuar as experiências e observações, permitindo a apreensão de conceitos, ideias e princípios científicos e técnicos... Não é o objeto em si que conta, mas a informação que pode ser obtida, a partir da sua manipulação.” (Gil, 1993)

A interatividade nos museus pode ou não implementar soluções com recurso à tecnologia digital. Desta maneira podem ser diferenciados dois tipos de instalações interativas nos museus: instalações digitais (mesas *multitouch* ou baseadas em gestos, pisos interativos, quiosques multimédia, etc.) e não digitais (gavetas, portas, interruptores, livros, elementos deslizantes ou rotativos, etc.) (Gonçalves, 2012:06).

Vários autores abordam a questão da apreensão de conhecimento e informações através de exposições interativas referindo que

“Nas exposições interativas, os objetos são peças de equipamentos especialmente concebidas para que o próprio visitante do museu possa efetuar as experiências e observações, permitindo a apreensão de conceitos, ideias e princípios científicos e técnicos... Não é o objeto em si que conta, mas a informação que pode ser obtida, a partir da sua manipulação.” (Rocha-Trindade, Maria Beatriz *et al.*, 1993:78-83)

O conceito de interação tem adquirido diversos significados, pois é utilizado nas mais dispareas áreas, podendo ser definida como a troca de informação entre dois ou mais participantes ativos (Noble, 2009:13).

Quanto ao contexto museológico, pode descrever-se a interatividade no museu como a capacidade que o visitante tem de alterar o conteúdo e controlar a informação que recebe através de gestos ou ações (Hornecker e Stifer, 2006: 136).

Bearman e Gerber (2008) confirmam a importância de identificar os valores fundamentais de um museu, colecionar, preservar, interpretar e disponibilizar património cultural para os seus visitantes que, aliados à tecnologia complementam a experiência no museu, sendo as tecnologias consideradas como o elemento que ajudam as organizações continuamente a preservar os seus valores

“(...) if cultural institutions are to succeed in taking advantage of new technologies, it is crucial to identify correctly what needs to remain stable -- their essence -- and what can change, because it is a means of achieving that goal.” (Bearman e Gerber, 2008:388)

A tecnologia tem permitido aos museus expressarem a sua missão para uma audiência mais alargada e preencher essas missões de muitas mais maneiras. No entanto, de acordo com Bishop (2005a) quando a experiência de uma ida ao museu aumenta a rivalidade entre uma ida a um restaurante, uma loja ou uma discoteca, os objetos de arte podem não necessitar de possuir a forma imersiva ou interativa.

“(...) Rather, the best installation art is marked by a sense of antagonism towards its environment, a friction with its context that resists organizational pressure and instead exerts its own terms of engagement.” (Bishop 2005a:35)

De acordo com Falk e Diering (1992) a experiência no museu é de índole social entre os visitantes, sendo mediada pelos conhecimentos, atitudes, valores e experiências de vida das pessoas, enquanto a experiência direta é mediada e definida pelos objetos.

Para Silva (1998) a interatividade trata-se de um sistema complexo que promove mais interações entre utilizador e tecnologia comunicacional, ou seja, nas relações presenciais ou virtuais entre os indivíduos.

De acordo com Grey *et al.*, (2006) o termo interativo ou aprendizagem ativa são utilizados por grupos de visitantes como código para “mostra-me, não me contes tudo, deixa-me tirar as minhas próprias conclusões” (Grey *et al.*, 2006:35).

Existem seis fatores fulcrais para que os visitantes consigam explorar ao máximo as funcionalidades interativas (Quadro 2.1).

Quadro 2.1 - Fatores para exploração das funcionalidades interativas num museu

Investigação	Interatividade e divertimento	Interpretação dirigida por objeto	Interpretação realizada por especialistas ao vivo
Questões, problemas, pistas que encorajem os visitantes a pensar e a descobrir por eles próprios, sozinhos ou em grupo.	Faz com que haja uma interação entre o público e as tecnologias, encoraja o debate entre visitantes.	Estabelece autenticidade e faz com que aquela experiência possa ser usufruída naquele sítio específico.	Os especialistas ou guias são a voz do museu e, os visitantes prezam bastante o trabalho e as explicações acerca dos elementos expostos.

Fonte: Grey *et al.*, (2006:56).

2.2. Breve evolução histórica de museu

2.2.1. Mudança de paradigma

Na obra *Key Concepts of Museology* de acordo com Desvallées e Mairesse (2010):

“The museum world has evolved a great deal over the years, both in terms of its functions and through its materiality and the main elements upon which its work is built. In practical terms, museums work with objects which form their collections. The human element is obviously fundamental to understanding the way museums work, as much for the staff working within the museum – the professionals, and their relation to ethics – as for the public for whom the museum is intended. What are the functions of museums? They carry out an activity that can be described as a process of musealisation and visualisation. More generally, we speak of museal functions, which have been described in different ways over time.” (Desvallées e Mairesse, 2010:20)

Para melhor compreender a mudança de paradigma nos museus é necessário fazer uma contextualização histórica e contemporânea. Nas últimas décadas, verificou-se uma explosão no âmbito da museologia, passando o museu a ter uma relevância cada vez maior, tendência que se manterá no futuro próximo.

Hein (1998) identifica dois fatores importantes para essa mudança: por um lado, o reforço da importância atribuída ao papel educativo dos museus, por outro, a crescente pressão para que os mesmos justifiquem a sua própria existência e os investimentos neles efetivados (Hein, 1998: 03).

Ao longo do último século, o conceito de museu sofreu bastantes alterações, pois todos os aspetos estiveram sob um escrutínio detalhado para que houvesse uma reconsideração nos valores e premissas do museu, na natureza dos serviços a oferecer e um foco na sua gestão com o fim de melhorar o relacionamento do museu com o público em geral. Este exercício de repensar o museu e as suas premissas operacionais simbolizou uma mudança drástica: o museu deixou de ser um lugar sagrado e intocável através do desmantelamento da ideia da torre de marfim, exclusiva a algumas pessoas, para a construção de uma instituição mais responsável socialmente em servir os visitantes (Hein, 1998).

Pantalony (2002) menciona que os museus, para cumprirem a sua missão educacional e de sensibilização, buscam novas maneiras de dinamizar a exposição, através das novas tecnologias, a que sucedem maneiras novas de gerir o museu e os direitos de propriedade intelectual. É importante priorizar a educação no seio dos museus, juntos dos visitantes e valorizar as coleções do museu, historicamente vistas como o centro das atividades dos museus. Com esta mudança a coleção desempenha um papel central, atribuindo-se-lhe um impacto educacional muito maior.

“The collection holdings are no longer viewed as the primary measure of value for a museum; rather, the relevant and effective role of the museum in service to its public has become the core measuring stick.” (Anderson, 2004:04)

Tal como Anderson enfatiza, a reinvenção do museu não é composta por formulários ou métodos transversais a todos os museus, é um modelo em constante evolução que tem o potencial de maximizar o seu impacto (Anderson, 2004:11).

Desde os anos 1960-1970 tem-se vindo a verificar algumas tendências, destacando-se a enorme diversificação dos tipos de museus, no âmbito da nova museologia, como os centros de interpretação, os centros de ciência, os museus dinâmicos, entre outros. Assistimos à valorização das estruturas, dos edifícios, e não apenas do conteúdo, ou seja, as coleções ou objetos, um bom exemplo é o Museu Guggenheim.

Afirma-se o desenvolvimento de métodos e técnicas de conservação, nomeadamente no seio da conservação preventiva, e a visão do museu como um espaço de comunicação e como instituição educativa (Hernández, 1998; Mendes, 1999).

Um novo capítulo foi aberto também para o desenvolvimento dos profissionais nos museus, começou a haver cada vez mais uma profissionalização do conservador de museu, o que se revelou essencial para o bom desempenho do seu trabalho no seio das instituições (Mendes, 1999). Muitos diretores de museus tiveram de escolher:

“(...) [museums] to be places for reverence and worship of the object or places where the public gathers to debate, to consider issues of the day and the consequences of human actions?” (Anderson, 2004:11)

Nos anos 1990, o museu começou a exercer as suas funções não em prole da própria instituição, mas sim do público. As principais razões para esta mudança foram de ordem científica, pedagógica, didática, tecnológica e civilizacional, estas suscitaram um repensar das funções dos museus e a dinamização de recursos humanos, financeiros e técnicos:

“Como estratégias fundamentais têm vindo a adotar-se as seguintes: tentativas para «atingir» toda a população, individualmente ou em grupo (não só escolares com familiares, pertencentes a associações, etc.); orientação e adequação das atividades oferecidas pelos museus aos potenciais visitantes, através do estudo dos interesses, das motivações e das impressões destes; a produção de materiais adaptados aos diversos segmentos de público.” (Mendes, 1999:680)

2.2.2. Conceito atual de museu

O International Council of Museums (ICOM) define museu como uma

“Instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe para fins de estudo, educação e deleite, testemunhos materiais do homem e do seu ambiente”.

Como se infere da definição acima transcrita, as múltiplas funções de um museu, segundo Mendes (1999) podem agrupar-se da seguinte forma:

- Primeira função: a reunião/ aquisição de coleções ou objetos do âmbito do património cultural e da própria cultura material (Blanco, 1998:35 *apud* Mendes, 1999);
- Segunda função: baseia-se na sua salvaguarda e conservação, tem o intuito de minorar os efeitos de deterioração causados pelo tempo, inclusive por meio da conservação preventiva; a divulgação e exibição do respetivo património é apresentada como terceira função;
- Terceira função: a educação e recriação, através das exposições e outras atividades desenvolvidas.

O conceito de museu alterou-se ao longo dos tempos e os avanços tecnológicos contribuíram em parte para esta mudança. Muitos dos métodos tradicionais que os museus utilizavam para expor os objetos e artefactos foram substituídos ou melhorados. A forma de apresentar a informação foi substituída em muitos casos por elementos interativos e tecnologia multissensorial, o que é um aspeto positivo pois torna possível apresentar mais informação de uma forma mais variada, envolvendo os visitantes numa visita mais personalizada (Locker, 1992:163).

Low (1942) refere que a palavra “museu” tem pouco significado na maneira como é utilizada nos dias de hoje, por ter diferentes conotações. Poder-se-ia dizer que todos os museus começariam com a definição: “uma força dinâmica na vida cultural da comunidade.” (Low, 1942 *apud* Anderson, 2004:31)

Os museus de ciência, contrapostos aos museus de arte, antropologia ou história, possuem muitos conteúdos abstratos, frequentemente acompanhados por computadores ou ecrãs tácteis que são um suplemento ao conteúdo exposto (Serrell, 2015).

Outro elemento essencial para compreender os objetos expostos são as fichas técnicas/catalogação que têm a capacidade de enquadrar percepções, oferecer perspectivas diferentes, fornecer explicações e contextualizar determinado assunto. Tal como a autora refere:

“Every label in an exhibition has a specific purpose that needs to make sense within the organization of the whole, but given the way visitors encounter them out of order, they also need to function independently.” (Serrell, 2015:31)

As fichas técnicas/ catalogação podem conter diversas informações, sendo as mais comuns o nome do objeto, o título, a época/data/período, o estilo, a procedência, origem, material/técnica, onde foi fabricado e as suas dimensões.

Charles Smith, no capítulo “Museums, Artefacts, and Meanings”, na obra de Peter Vergo (*The New Museology*, 1989) explica que os museus têm um papel fundamental na aproximação entre o público e a instituição e, proporcionam possibilidades de informação e

conhecimento por meio das suas exposições, facilitando os vínculos que existem entre os objetos e o utilizador. Para além das ações no sentido de preservar, conservar, expor e pesquisar, retirando o objeto de seu contexto original, possibilitam um tratamento para que este possa remeter a uma memória/património cultural da sociedade.

“The original intention behind the establishment of museums was that they should remove artefacts from their current context of ownership and use, from their circulation in the world of private property, and insert them into a new environment which would provide them with a different meaning”. (Smith, 1989:6 apud Vergo, 1989)

Peter Vergo (1989) enumera a existência de várias possíveis museologias, incluindo uma “nova” e uma “antiga”, tal como o excerto abaixo comprova

“At the simplest level I would define it, as a state of widespread dissatisfaction with the ‘old’ museology, both within and outside the museum profession; and though the reader may object that such a definition is not merely negative, but circular, I would retort that what is wrong with the ‘old’ museology is that it is too much about museum methods, and too little about purposes of museums; that museology has in the past only frequently been seen, if it has been seen at all, as a theoretical and humanistic discipline.” (Vergo, 1989)

Este conceito foi definido pela Nova Museologia Britânica, porém, em contraposição a este conceito, a escola de pensamento latino apresenta uma visão em que o museu tem uma grande componente para o desenvolvimento social e vêem o património como uma ferramenta capacitante (ibid).

A Nova Museologia opõe-se à ideia do museu tradicional, afirmando que este é elitista e voltado para si mesmo, distanciado do quotidiano, dos indivíduos e dos grupos. Contrapondo com a visão tradicional, esta corrente assenta na ideia de que os museus devem assumir uma função social e não se restringir à circulação e produção de bens culturais no seio da elite. O museu torna-se uma instituição ao serviço do público e inseparável da sociedade, contribuindo para a prática nos processos de desenvolvimento humano, utilizando a interdisciplinaridade na sua ação e reflexão (ibid).

Deste novo conceito, surgem duas linhas de pensamento distintas, por um lado a francesa que afirma que a coleção não é propriedade de um museu, mas de toda a humanidade e, que o museu é visto como um espaço de suporte do conhecimento para a pesquisa e reflexão crítica de todos os indivíduos, por outro a britânica que estimula a discussão acerca dos propósitos do museu, defendendo que estes não deveriam estar subordinados às funções e métodos de trabalho e conservação (Lara Filho, 2006:85).

As práticas museológicas, bem como as novas conceções da museologia, estão em constante busca pelo fortalecimento e estreitamento das relações entre a instituição e visitantes, o que acaba por possibilitar uma aproximação do sistema de informação com o utilizador (Barbosa *et al.*, 2013).

A democratização do museu é um desafio que possibilita a maximização de todas as suas valências, visto que dá a possibilidade dos profissionais do museu conhecerem melhor o seu público, assim como as suas potencialidades, necessidades e características de cada visitante. O museu deve ser pensado pela sua capacidade de despertar consciências, mais do que apenas um edifício para depósito de objetos para serem vistos, antes como um ambiente de produção, proteção e divulgação de conhecimentos.

Tal como é elencado por Bruno (2011) as ações desenvolvidas no âmbito dos museus evidenciam a pluralidade das suas apetências, num período anterior focalizado nos artefactos e peças da exposição, herança do colecionismo e, no período em que nos encontramos, concentrando-se nas relações estimulantes estabelecidas pelo indivíduo, proporcionando o desenvolvimento da cultura e identidade.

2.2.3. Do museu ao pós-museu

“The post-museum is considered for its potential to recruit, support and sustain non-traditional audiences through a model of experiential learning and as one iteration of the public sphere that culminates with a scientifically engaged public.” (Watermayer.2012:02)

Ao longo do tempo registaram-se mudanças significativas na maneira como os museus se relacionam com os visitantes. Primeiramente eram vistos como instituições em que o principal objetivo era cuidar da coleção de artefactos históricos (McLean, 1995) e os visitantes eram vistos não como uma mais-valia, mas sim como intrusos, pois a conservação das obras de arte era bastante importante (Grenier, 2010).

O trabalho dos museus era de certa forma mais introspetivo e baseado numa visão tradicional, sempre com a visão de definir um trajeto que permitisse ao visitante andar calmamente pelo museu (Thyne, 2001).

Posteriormente, o foco dos museus centrou-se em oferecer conteúdos educacionais e as coleções começaram a ser disseminadas de forma a surtir um estímulo para visitar e contemplar as obras expostas (McLean, 1995).

Mais recentemente, os museus começaram a ver o visitante como cliente e, dessa forma, já não existe uma imposição por parte do museu de um trajeto específico, procurando sim fornecer aos visitantes uma experiência memorável, de modo a ir ao encontro das suas necessidades, expectativas e quais os tipos de experiências a serem oferecidas para se garantir a satisfação do público. Neste período, as pesquisas de *marketing* ganharam novos impulsos para apoiar as decisões dos gestores. Deste modo, os produtos museológicos puderam ser legitimamente considerados como experiências do museu (McLean, 1995).

Para compreender a experiência do visitante torna-se fulcral acompanhar as mudanças apreendidas pelos visitantes dos museus, adequando e direcionando ações estratégicas por parte dos gestores dos museus (Gosling *et al.*, 2014a).

De acordo com alguns autores (Del Chiappa *et al.*, 2014), na última década os museus começaram a utilizar gradualmente tecnologias de informação e comunicação para tentar evitar que a visita se tornasse entediante, principalmente entre os visitantes mais jovens.

Os museus deixaram de atuar passivamente na disseminação de informações e procuraram reformular as suas atividades para atrair visitantes e proporcionar-lhes experiências mais agradáveis (Silva e Santos, 2011).

Augé (2005) sugere, o museu tornou-se num “não lugar”, ou seja, um conjunto eclético e instável de narrativas estéticas ou culturais. O pós-museu para Doherty (2004) é visto como uma “nova instituição”, para a autora representa um ponto de viragem epistemológico, afirmando:

“Through an investment in the personalization, localization and creative visualization of science and technology the post-museum represents a new addition to the conceptual repertoire of public engagement with science and technology.” (Doherty, 2004:04)

Este conceito apresenta uma reconfiguração nos processos e convenções da própria produção de conhecimento e um investimento cumulativo no público, como co-autor e co-investidor no discurso científico, não de forma negligente, mas sim na compreensão do público como um colaborador competente, capaz de manipular o conhecimento científico. Watermayer (2012) reforça esta ideia afirmando que esta nova visão de museu:

“(...) the post-museum provides a pedagogical alternative which may help to install a greater awareness, enthusiasm and empathy for science among learners of all ages and all types; and without the fear expressed by some that the amplification of enjoyment and fun is to the detriment of the learning experience, contemplative mood or aesthetic value of the museum.” (Watermayer, 2012:06)

É complicado o equilíbrio dessas prioridades devido à competição com as outras atividades de lazer direcionadas para a família, que por sua vez têm disponível um orçamento maior e uma melhor estratégia de *marketing* (Hooper-Greenhill, 2000).

Vários autores consideram que as instituições museológicas possuem uma dupla função (conhecimento e entretenimento) que correspondem também à dupla abordagem do comportamento do consumidor moderno: elementos cognitivos e afetivos estão simultaneamente presentes, dessa forma, os museus podem ser considerados produtos turísticos para cultivar o conhecimento experiencial (Ritchie *et al.*, 2011).

Como Watermayer (2012) refere, os pós-modernistas argumentam que o museu, enquanto edifício evoluiu e passou a ser visto como uma experiência baseada no conhecimento. Seguindo essa linha de pensamento, o museu evoluiu de um repositório de cultura material que articula a identidade pessoal e nacional (Ashley, 2005), para um processo

de intercâmbio cultural que perpetua o diálogo comunitário e um processo contínuo de construção de significados (Geertz, 1973).

2.2.4. Museus de Arte

Mendes (1999) refere que em Portugal, em meados dos anos 1960, no Regulamento dos Museus de Arte, História e Arqueologia, constava que a conservação das obras de arte era um aspeto fulcral da museologia e, que um museu tinha o fim de

“(...) expor, valorizar, fazer conhecer e apreciar as obras que nele são conservadas, o que significa que os museus de arqueologia e belas-artes devem desempenhar uma missão científica e artística ao mesmo tempo que uma *missão educativa e social*.” (Mendes, 1999: 680)

Segundo o mesmo autor, só após a Primeira Guerra, em quase todos os países da Europa, o papel educativo e social dos museus, começou a ter mais relevância e, a atrair às exposições as camadas populares e escolares, sendo que a função pedagógica destas instituições conferiam uma tônica na educação artística (Mendes, 1999: 680-681).

Os museus europeus continuam a apresentar duas tradições em termos de políticas culturais:

- 1) a abordagem continental europeia em que a conservação de objetos constituiu um fim em si mesmo, mais evidente nos países do Mediterrâneo em que o foco central está nas obras de arte e a fruição é vista como uma consequência natural;
- 2) a abordagem anglo saxónica que em comparação com a anterior é mais dinâmica e o objetivo fulcral é educar o público. (Vicente *et al.*, 2012 *apud* Macedo, 2014)

Os mesmos autores defendem que as políticas culturais praticadas nestas duas abordagens têm nuances que provocam um grande impacto nas inovações implementadas nos museus. Se por um lado as inovações tecnológicas aplicadas à gestão, à experiência do visitante e à organização são mais notórias nos museus britânicos, que se pautam por uma política pública menos interventiva, por outro lado os museus que têm uma política pública mais interventiva, os níveis de inovação organizacional e de tecnologia são menores (Macedo, 2014: 18-19).

Os modelos de gestão, de financiamento e a dimensão das instituições museológicas também são fatores fulcrais para a implementação tecnológica. Os museus financiados publicamente seguem a tendência da inovação aplicada à gestão, como a digitalização de trabalhos e catálogos, *software* para a gestão do museu, bem como na criação de base de dados e ferramentas com fins educacionais. Em contrapartida, os museus privados ou sustentados por fundações permitem que as próprias instituições se desenvolvam mais e, de

forma livre focando-se para além da própria exposição, a tecnologia é aliada ao serviço de gestão em que a aprendizagem não entra em conflito com o entretenimento (Macedo, 2014: 18-19).

Já os museus autofinanciados podem optar por inovações tecnológicas que melhorem a experiência do visitante, como ecrãs de projeção, visitas virtuais, painéis interativos. Concluiu-se que os museus autofinanciados ou financiados de forma privada utilizam os dinheiros e fundos alocados para se tornarem mais competitivos no mercado, ao ponto que os museus dependentes de financiamento público utilizam os mesmos para tornar a sua *performance* mais eficiente. (Vicente *et al.*, 2012 *apud* Macedo, 2014)

De acordo com Augusto M. Seabra no seu artigo “Museus Públicos, Domínio Privado?” refere:

“Há museus adquiridos pelo Estado a um colecionador, ou família de colecionadores como ainda em Espanha é o caso do Thyssen-Bornemisza, que espelham um gosto particular mas são do domínio público. Há museus privados (...) no sentido em que fortemente influem nos mercados e por essa via na valoração de certos artistas, o que por sua vez não deixa de ter repercussões na procura por outros museus, públicos. Há em Portugal o caso do Museu Gulbenkian, que patenteia o gosto de um colecionador, a Fundação tendo outros espaços expositivos, do Serviço de Belas-Artes e o Centro de Arte Moderna, fundação essa privada mas com os estatutos aprovados pelo governo de então, por Salazar, convém recordar.” (Seabra, 2010)

Seabra ressalva também os museus de parceria público-privada, como é o exemplo de Serralves, que na sua opinião é um caso de excelência visto ter a capacidade de atrair capitais privados. Ser mecenas de Serralves é prestigiante e, segundo o autor, é uma marca de *status*. Este sucesso deve-se também ao facto dos sucessivos presidentes do Conselho de Administração e dos diretores do Museu, Vicente Todolí e João Fernandes, terem plena autonomia de programação.¹²

Segundo Soares *et al.* (2017), em Portugal existem poucos estudos sobre a história dos museus e sobre a história dos museus de arte, sendo as análises realizadas marcadas por abordagens generalistas, baseadas em obras anteriores com poucas referências a documentos originais.

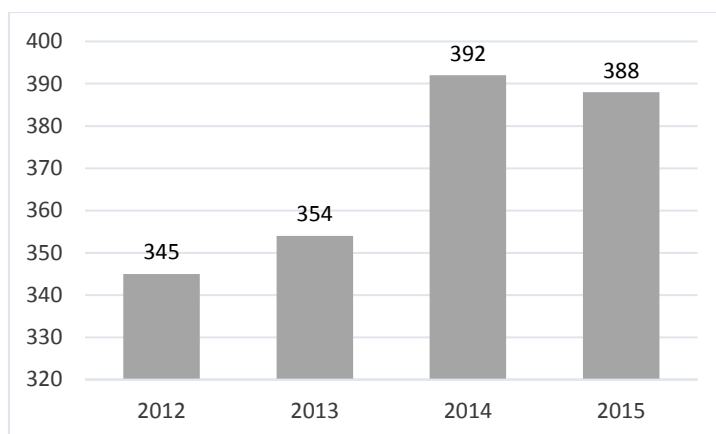
¹² “Museus públicos, domínio privado?”, consultado em <http://www.artecapital.net/estado-da-arte-18-augusto-m-seabra-museus-publicos-dominio-privado->, 19-09-2017.

2.3. Panorama museológico nacional

Neste sub-capítulo apresenta-se um breve enquadramento do panorama museológico português. Optou-se por utilizar como fonte para a análise os indicadores estatísticos sobre os museus nacionais e os seus visitantes.

Os dados disponibilizados pelo INE, relativamente ao número de museus existentes em Portugal, permitem a análise da evolução deste número entre 2012 e 2015 (Figura 2.3).

Figura 2.3 - Evolução do número de museus, Portugal (2012-2015)



Fonte: Museus (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas

Pode observar-se na Figura 2.3 que 2014 foi o ano com o maior número de museus abertos ao público, com um registo total de 392. Entre o ano de 2013 e 2014 deu-se a abertura de mais museus, um aumento de 38 instituições. No ano seguinte, em 2015, apenas quatro museus interromperam o seu funcionamento, número esse que não é alarmante.

O Quadro 2.2 permite, de uma forma bastante geral, verificar que o aumento do número de museus não foi idêntico entre as diferentes tipologias de instituição museológica, não podendo assinalar-se uma tendência. O aumento do número de museus mais significativo deu-se entre os anos de 2013 e 2014, exceto nos Museus de Arqueologia, Museus de Ciências Naturais e de História Natural e Museus de Ciências e de Técnica.

Para o presente estudo é importante ressaltar que os Museus de Arte até 2014 apresentaram um aumento significativo no número de museus, porém em 2015 sofreram um decréscimo de 84 para 79 museus.

Quadro 2.2 - Número de Museus, por Tipologia, Portugal (2012-2015)

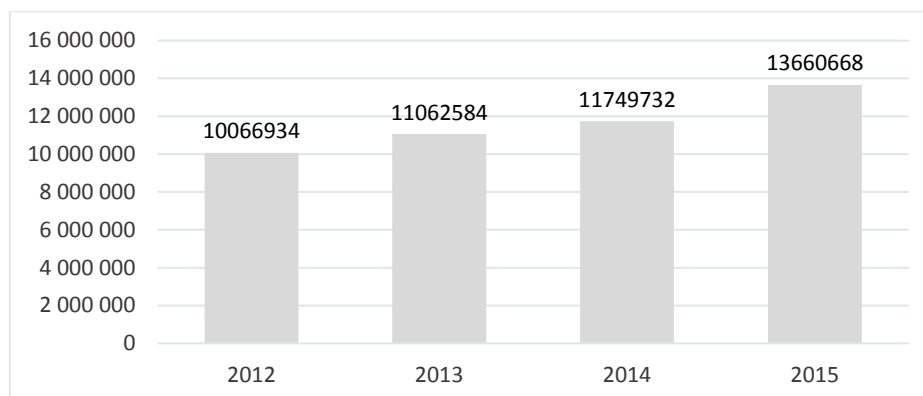
Tipologia de Museu	2012	2013	2014	2015
Museus de Arte	77	74	84	79
Museus de Arqueologia	30	36	34	38
Museus de Ciências Naturais e de História Natural	6	8	7	7
Museus de Ciências e de Técnica	31	31	29	30
Museus de Etnografia e de Antropologia	47	46	59	59
Museus Especializados	41	40	48	48
Museus de História	39	42	47	48
Museus Mistos e Pluridisciplinares	63	62	63	61
Museus de Território	10	12	14	13
Outros Museus	1	2	7	5
Total	345	353	392	388

Fonte: Museus, por Tipologia; Anual - INE, Inquérito aos museus

Quanto ao número de visitantes, entre 2012 e 2015, os museus portugueses obtiveram um total de 46 539 918 visitantes que, comparativamente com os registos dos cinco anos anteriores, denota um aumento bastante significativo. (2011 - 10 177 397; 2010 - 10 362 944; 2009 - 9 544 463; 2008 - 8 382 260 e 2007 - 6 876 218.)¹³

É importante salientar que 2015 foi o ano com mais entradas, registando 13 660 668 visitantes, curiosamente não foi o ano com mais museus abertos, porém a diferença entre o ano de 2014 e 2015 foi de 392 e 388 respetivamente. Nos anos anteriores o número de visitantes rondava os 10 milhões, sendo que em 2009, 2008 e 2007 as entradas não atingiram sequer esse valor (Figura 2.4).

Figura 2.4 - Número total de Visitantes de Museus, Portugal (2012-2015)



Fonte: Visitantes de museus (N.º); Anual - INE, Estatísticas da cultura - séries históricas

¹³ “Número anual de visitantes de museus por tipologia”, consultado em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0003668&contexto=bd&seITab=tab2, 15-05-2017.

Relativamente ao número de visitantes de museus por tipologia, os Museus de Arte, os Museus de História e os Museu Especializados foram os que registaram mais entradas, com um total nos quatros anos de 12 167 583, 11 605 948 e 7 786 192, respetivamente.

Os museus que registaram menos visitantes foram os Museus de Ciências Naturais e de História Natural, os Museus de Etnografia e de Antropologia e Outros Museus (Quadro 2.3).

Quadro 2.3 - Número de Visitantes de Museus, Portugal (2012-2015)

Tipologia de Museu	2012	2013	2014	2015
Museus de Arte	2 982 457	2 716 169	3 223 282	3 245 675
Museus de Arqueologia	491 608	521 140	664 943	930 845
Museus de Ciências Naturais e de História Natural	64 843	91 985	88 095	107 899
Museus de Ciências e de Técnica	965 587	1 231 074	858 801	937 393
Museus de Etnografia e de Antropologia	257 243	323 941	476 503	440 068
Museus Especializados	1 446 621	1 774 447	1 900 336	2 664 788
Museus de História	2 395 704	2 786 350	2 929 596	3 494 298
Museus Mistos e Pluridisciplinares	985 386	897 007	802 057	1 033 876
Museus de Território	468 249	498 036	445 24	415 311
Outros Museus	9 236	222 435	360 879	390 515
Total	10 066 934	11 062 584	11 749 732	13 660 668

Fonte: Visitantes (N.º) de museus por Tipologia; Anual - INE, Inquérito aos museus

Quadro 2.4 - Visitantes de Museus, por Tipologia, Portugal (2012-2015)

Ano	Nacional	Estrangeiro	Total visitantes
2012	6 855 810	3 211 124	10 066 934
2013	7 198 949	3 863 635	11 062 584
2014	7 460 604	4 289 128	11 749 732
2015	8 413 659	5 247 009	13 660 668

Fonte: Visitantes estrangeiros de museus por Tipologia; Anual – INE

Segundo os dados divulgados pelo INE, entre 2012 e 2015 (Quadro 2.4) o número de visitantes estrangeiros aumentou significativamente, porém a maior fatia corresponde ao público nacional. De um modo geral, tem-se visto uma crescente fruição do público de outros países, sendo que em 2012, do total de 10 066 934 visitantes, 68,1% eram nacionais e 31,9% estrangeiros. Esta percentagem aumentou expressivamente, pois em 2015 registou-se um aumento na percentagem de visitantes estrangeiros para 38,4%.

De acordo com os dados mais recentes do INE em 2014, 392 museus do país receberam 11,7 milhões de visitantes, mais 6,2% face ao ano anterior, com 24,5 milhões de bens no seu acervo. O estudo em questão considerou 392 museus de um total de 674 museus em atividade no país.

Do total de visitantes, 36,5% eram estrangeiros (4,3 milhões de pessoas) e 13% dos visitantes estavam inseridos em grupos escolares, sendo mais de metade (51,5%) visitantes das exposições temporárias dos museus, tendo 39,4% entrado gratuitamente.

Por tipo de museu, os mais visitados foram os Museus de Arte (27,4%), seguidos dos Museus de História (24,9%) e os Museus Especializados (16,2%); este dado é bastante importante, pois os Museus de Arte estão cada vez mais a ganhar relevo no panorama museológico, o que, para o projeto em causa, é um indicador positivo para a implementação do projeto.

Tomando como referência o número médio anual de visitantes de 30 mil pessoas, o INE refere que os Museus de História foram os que registaram o número médio anual mais elevado (62 mil visitantes), seguidos dos Outros Museus (52 mil), Museus Especializados (40 mil) e dos Museus de Arte (38 mil).

Os Museus de Etnografia e de Antropologia e os Museus de Ciências Naturais e de História Natural foram os que apresentaram o menor número médio anual de visitantes, cerca de 8 mil e 13 mil, respetivamente.

Dos 24,5 milhões de bens existentes nos museus analisados (mais 1,4 milhões do que no ano anterior), 26,4% eram "bens bibliográficos e arquivísticos" e 24,2% "bens arqueológicos". Os "bens artísticos e históricos" representavam 10,3%, enquanto 31,9% eram "outros bens", nos quais estão incluídos os bens de filatelia e de fotografia.

O acervo pertencente aos Museus de Arqueologia, Museus Mistos e Pluridisciplinares e aos Museus de Arte aumentou 84,3%, 33,7% e 10,2%, respetivamente. Pelo contrário, segundo as estatísticas, o Acervo dos Museus de Ciência e de Técnica registou menos 11,2% de bens face ao ano anterior.

Do total de bens, 35,9% pertenciam aos Museus de Ciências e de Técnica, 15,1% aos Museus do Território e 11,4% aos Museus de Arte.

Embora o Museu Calouste Gulbenkian seja um museu privado, segue esta tendência. De 2011 a 2016 existiu um aumento positivo de 14% e uma taxa de crescimento de 24,8% nas entradas nacionais. Os valores mais significativos são relativamente aos dados das entradas estrangeiras que sofreram um aumento positivo de 22,6% e uma taxa de crescimento de 100,6%.

Tal como o Quadro 2.4 indica, o número de visitantes estrangeiros nos museus aumentou significativamente. Curiosamente, a taxa de entradas nacional de 2011 a 2015 tem uma percentagem mais elevada em relação à taxa de entradas estrangeiras; no ano de 2016 a taxa de entradas estrangeiras passa a 50,1%, atingindo o valor mais alto desde sempre (Quadro 2.5).

Quadro 2.5 - Evolução do nº de Entradas Nacionais e Estrangeiras por tipo de equipamento cultural (2011-2016)

				Entradas nacionais 2016-2015	Entradas estrangeiras 2016-2015	Entradas nacionais e estrangeiras 2011-2016		Entradas nacionais 2016	Entradas estrangeiras 2016	
	Entradas nacionais	Entradas estrangeiras	Total de visitantes	Variação positiva/negativa	Variação positiva/negativa	Taxa de crescimento		% Entradas Nacionais – Entradas estrangeiras no total de entradas		
2011	591.384	369.410	960.094	14,0%	22,6%	24,8%	100,6%	61,6%	38,4%	
2012	579.609	395.467	975.076					59,4%	40,6 %	
2013	534.616	416.958	951.574					56,2 %	43,8 %	
2014	611.054	512.855	1.123.909					54,4 %	45,6 %	
2015	647.515	604.202	1.251.717					51,7 %	48,3 %	
2016	738.336	740.891	1.479.227					49,9 %	50,1 %	
Proporção maior										

Fonte: Quadro geral estatístico de visitantes 2016, Monumentos, Museus e Palácios da DGPC

Segundo os dados recolhidos por Sousa (2015) acerca do público do Museu Calouste Gulbenkian, de uma forma geral, pode concluir-se que o público da exposição permanente é constituído maioritariamente por pessoas do género feminino, na faixa etária dos 16 aos 34 anos e residentes da Grande Lisboa e Península de Setúbal. Possuem um nível de escolaridade superior, é um público profissionalmente ativo, constituído sobretudo por professores e médicos (Sousa, 2015: 79-80).

Algumas destas conclusões vão ao encontro dos dados recolhidos para o projeto em questão, visto que no estudo anteriormente referido foram apenas considerados os visitantes nacionais e, neste projeto foram considerados os visitantes nacionais e estrangeiros. Os dados do inquérito realizado serão apresentados e analisados mais detalhadamente ao longo do capítulo 4, que se destina à análise e tratamento de dados.

2.4. Interatividade nos museus de arte

2.4.1. Museus enquanto espaços interativos e de inovação cultural

De acordo com alguns autores, existe uma série de requisitos necessários para a compreensão do *design* de tecnologias. São na sua maioria tecnologias móveis, estão presentes num museu tradicional e, devem ser de fácil uso e acesso para os visitantes, deve também facilitar a experiência em vez de prejudicá-la (Hawkey, 2004; *apud* Naismith e Smith, 2006).

Segundo Fisher (2005), o conteúdo deve funcionar para direcionar a atenção do visitante para os objetos; este engajamento deve ser feito através de desafios pessoais (por exemplo, *quizz*) e jogos, por último o uso de linguagem especializada deve ser evitado sempre que possível (Fisher, 2005 *apud* Naismith e Smith, 2006).

Os visitantes devem poder escolher utilizar ou não as tecnologias sempre que possível e uma narrativa forte deve ser fornecida para ajudar a estruturar o conteúdo. A incorporação da multimédia deverá ser apropriada e possibilitada ao visitante. (Falk & Dierking, 2000). Ao utilizar a multimédia, assegurar de que o áudio e o vídeo sejam coerentes. (Proctor e Tellis, 2003 *apud* Naismith e Smith, 2006).

Após 1945, deu-se um *boom* informacional o que proporcionou o desenvolvimento de métodos de gestão documentais e informacionais mais eficazes. Outros dos fatores que contribuíram para o desenvolvimento foram as transformações históricas, económicas, sociais, culturais e tecnologias que marcaram o século XX, o que evidenciou a emergência da sociedade de informação através de um processo de mudanças socioculturais marcados pela disseminação de informação e facilidade de comunicação, globalmente por meio das tecnologias de informação e comunicação (Castells, 2001).

No seguimento da emergência da sociedade de informação apresentada por Castells (2001), o indivíduo no século XXI está constantemente a ser posto à prova com novos paradigmas de distribuição de informação que, alteram o conhecimento em todos os espaços sociais, inclusive o museu, reforçando esta ideia Parente (2010) afirma:

“As redes tornaram-se ao mesmo tempo uma espécie de paradigma e de personagem principal das mudanças em curso justo no momento em que as tecnologias de comunicação e informação passaram a exercer um papel estruturante na nova ordem mundial.” (Parente, 2010:92)

Lévy (2010) reforça a ideia de que a cibercultura proporciona uma nova relação com o saber, novas formas de acesso à informação, novos estilos de conhecimento e raciocínio e que o paradigma de rede passa por uma nova forma de estruturar a linguagem presente nas várias plataformas, superando a ideia que se cinge apenas aos computadores. O autor defende também que tudo o que foi constituído em rede ou é interativo poderá ter um impacto positivo, pois o importante “(...) não é ser contra ou a favor, mas sim reconhecer as mudanças qualitativas na ecologia dos signos, o ambiente inédito que resulta da extensão das novas redes de comunicação para a vida social e cultural.” (Lévy, 2010:12).

Os museus podem tornar-se protocolos de comunicação através da arte, ciência e experiência humana. Têm peças de diferentes temporalidades, que se traduzem numa sincronia comum, porém mantém uma perspetiva histórica que possuem diferentes dimensões, globais e locais, identitárias, espaciais e sociais (Castells, 2001).

Nem todos os museus podem ter estas características, somente os que são capazes de articular fluxos virtuais num local específico - para comunicação e cultura são globais e virtuais - mas também requerem marcadores espaciais, aqueles que são capazes de sintetizar arte, experiência humana e tecnologia, criando novas formas tecnológicas de protocolos de comunicação e os que estão abertos à sociedade e, portanto, não são apenas arquivos, mas também instituições educacionais e interativas, que estão ancoradas numa identidade histórica específica, ao mesmo tempo que estão abertas a correntes multiculturais presentes e futuras (Castells, 2001).

Neste sentido, Lévy (2010) defende que as novas tecnologias não determinam a forma como a cultura é estruturada, mas sim abrem portas para novas possibilidades e abordagens que solucionem alguns problemas:

“A emergência do ciberespaço acompanha, traduz e favorece uma evolução geral da civilização. Uma técnica é produzida dentro de uma cultura, e uma sociedade encontra-se condicionada pelas suas técnicas. (...) Não há uma “causa” identificável para um estado de fato social ou cultural, mas sim um conjunto infinitamente complexo e parcialmente indeterminado de processos de interação que se autossustentam ou se inibem.” (Lévy, 2010:25)

Por fim, em conjunto com outras instituições culturais, os museus devem ser capazes de se tornar não apenas repositórios de património, mas também espaços de inovação cultural (Castells, 2001: 07).

Relativamente aos novos *media*, Castells (2010) nota uma tendência para um maior individualismo, que ao mesmo tempo vai contra a sociedade, mas que apresenta um argumento relativamente aos museus e serve de um conector bem como uma contradição

“(...) consists of the current alternative between, on the one hand technological creativity and global cultural communication and, on the other hand, a strong tendency towards the individualization of messages, the fragmentation of societies and a lack of shared codes of communication between particular identities.” (Castells 2010:427)

As mudanças no *design* das exposições dos museus afastaram-se do conceito dos museus como simples espaços para dispor objetos para o conceito do museu como um conjunto de experiências multissensoriais (Falk e Dierking, 2000:127).

Tal como refere Tim Caulton (1998), as exposições interativas devem ser diretas e com ações e reações óbvias, devem conter um propósito claro e intuitivas utilizando as mais variadas técnicas interpretativas. Os museus deveriam manter um balanço entre as obras de arte e os elementos interativos. Enfatiza também o facto dos museus interativos não necessitam de ser caros e disruptivos e que existem várias maneiras de prevenir este conflito. O desafio para o museu é colocar os artefactos e as interatividades de uma determinada maneira, para melhorar a sua utilização e definir o papel de cada um (Caulton, 1998:02).

O mesmo autor refere que algumas exposições são centradas nos artefactos, outras são criadas com o objetivo para que a experiência seja memorável para os visitantes. As últimas nem sempre têm incluídas obras de arte, se estiverem incluídas são secundárias à experiência. No capítulo “The Purpose of Museum Exhibitions”, Lord e Lord (2002) enfatiza:

“(...) the criterion for the success of a museum exhibition is whether it has achieved an affective experience, inducing a new attitude or interest, not whether visitors walk away from the museum having learned specific facts.” (Lord e Lord, 2002:17)

Black (2005) refere que os museus têm de ter em conta os vários tipos de visitantes para responder às suas necessidades e enfatiza a importância da interação social com o pessoal do museu. Para este autor é importante incorporar nas exposições oportunidades para que os visitantes possam discutir os objetos com os membros do *staff*. Tal como muitos outros autores, defende uma abordagem centrada no visitante. Um dos pontos chave relevantes para este projeto é precisamente o facto dos museus terem de se adaptar e competir com as outras atrações e, em última, instância oferecer uma variedade de experiências para conseguirem corresponder às expectativas de cada visitante. Tal como refere:

“Senses are a key means by which we can engage our audiences and add additional unexpected meanings to their visit.” (Black, 2005:206)

Este autor evidencia que há limites para o que a visão pode revelar *“(...) people are highly selective in what they look at and read.”* Desta forma, os outros sentidos contribuem bastante para que a experiência do visitante seja prazerosa e para compreender o que os rodeia, tal como as pessoas utilizam os seus sentidos para compreender e conectar com os demais. (Black, 2005:204)

“It is generally recognised that people retain about: 10% of what they hear, 30% of what they read, 50% of what they see, 90% of what they do.” (W.J.Lewis, 1994:27 apud Black, 2005:198)

Esta premissa apela para que a participação ativa dos visitantes não se centre apenas em premir botões ou mesmo puxar alavancas. Black enfatiza que o envolvimento físico é apenas um meio para um fim; o principal objetivo, e também o mais difícil, é envolver e desenvolver a mente do indivíduo. A sugestão que este autor deixa é que cada visitante é único e apreende de formas e velocidades diferentes, sendo que todos aprendem através da mistura de atividades que englobem fazer, pensar, ver, ler, ouvir, imaginar, interagir, discutir e assimilar algo (Black, 2005:198).

As tecnologias utilizadas nas exposições podem incluir vídeos, áudio-guias, jogos interativos que façam com que os nossos sentidos despertem e promovam a aprendizagem *“hands-on”*. A tecnologia não tem forçosamente de se sobrepor à obra de arte, esta pode fazer com que os objetos ganhem vida e possam ser explorados com mais detalhe, podendo também adicionar uma contextualização da peça (Hughes, 2010: 163).

Cavalcanti defende que mais do que a interatividade *hands-on* na década de 1980, é necessário para o século XXI exposições *minds-on* e *hearts-on*, ou seja, a tecnologia que permita não só tocar nas próprias peças mas que transmita conhecimento e emoção de forma efetiva. Demonstra também que com a crescente utilização de interatividade a partir da segunda metade do século XX, a noção de espetáculo puramente mental desaparece e dá lugar à construção de sentidos através das interpretações e vivências (Cavalcanti, 2011:139).

Se bem que Bourdieu (2007) considerasse que os textos de contextualização não eram uma solução efetiva, embora fosse importante, no que toda à apreciação de obras de arte é necessário treinar o olhar e desenvolver o sentido crítico, e não é a informação textual que propicia o desenvolvimento dessas competências (Bourdieu e Darbel, 2007:163).

A contextualização, na opinião de Roque (2010), deve ser feita de forma cautelosa e, ponderada, enfatiza também que de nada vale a um museu se não houver uma aposta forte na comunicação:

“A comunicação é o elemento estruturante que define e assegura a eficácia das restantes ações museológicas: se falhar, torna estéreis as ações de recolha, conservação e estudo.” (Roque *in* Magalhães *et al.*, 2010:51)

Como Hughes (2010) defende, devem ser incorporados elementos visuais e sonoros nas exposições para que os diversos tipos de visitantes possam aprender de acordo com estes estímulos e, provavelmente, não leriam somente as fichas técnicas/catalogação (Hughes, 2010: 42-43).

Existem três tipos preferenciais de aprendizagem entre os visitantes, a visual, a auditiva e a cinestésica. Os primeiros preferem obter a informação através de visores com imagens, filmes ou elementos tridimensionais em vez das fichas técnicas/catalogação. Para os segundos, o áudio é o elemento predileto, bem como a incorporação de conversas nas galerias, ou a inclusão de leituras para discutir com o *staff* do museu ou com os especialistas de arte. Os últimos para se sentirem mais ativamente envolvidos, o museu deveria direcionar atividades “*hands-on*” e oportunidades para tocar nos objetos ou réplicas (Hughes, 2010: 179).

Os elementos sensoriais na exposição podem variar da realidade virtual para algo tão simples como pressionar um botão para iluminar determinada seção do mapa. Reconhece também ser importante a utilização de diversos métodos para dar a conhecer os conteúdos da exposição, para que seja perceptível a todos os visitantes os conteúdos e para que possam escolher a melhor forma de compreender determinado assunto (Lord e Lord, 2001: 137).

Como enfatiza o diretor do Museu da Língua Portuguesa, António Carlos de Moraes Sartini, um museu pode ter o mesmo acervo durante anos a fio, mas deve equacionar a atualização da sua linguagem, não necessariamente as obras ou objetos expostos, mas sim da forma como são dispostos:

“No mundo, não existem fórmulas acabadas nem fórmulas inéditas, tudo se cria e recria, tudo é dinâmico e dinâmicos devem ser os museus – instituições que, preservando o passado e a memória, devem fazê-lo pensando no futuro. (Sartini *in* Magalhães, 2010:272)

O valor comercial económico ou especificamente a cultura empresarial está cada vez mais ligada à capacidade de se engajar no utilizador/cliente. Pine e Gilmore (1998) elaboraram uma estrutura que destaca diferentes formas, dependendo do nível de participação do visitante e do tipo de relação e conexão estabelecida entre o cliente e o evento. A participação do cliente pode ser ativa ou passiva, enquanto o tipo de relacionamento estabelecido com o meio ambiente pode ser dividido em absorção ou imersão (ibid).

“(...) the right of the individual to learn from and enjoy public collections is in tension with the duty of the museum to care for its objects in perpetuity.” (Candlin, 2004:72)

Bauman (2001), Harvey (1996) e Lyotard (1993), teóricos da pós-modernidade, criticam o uso de tecnologias, bem como as possibilidades da virtualidade do acesso ao conhecimento museológico associado ao triângulo cultura - património - memória. Porém, concordam que vivemos num mundo marcado pelo consumo imediato de informação, resultado das transformações do capitalismo avançado, que provocaram uma mudança na perceção da realidade, uma nova cultura e um novo modo de sentir e lidar com o mundo. As críticas são válidas porque abordam aspetos pertinentes para o projeto em causa, porém a solução exige uma democratização dos museus focalizada para uma relação estreita com o público.

Existe um grande debate em torno da nova museologia acerca das exposições com elementos sensoriais ou interativos. Alguns autores argumentam contra a tentação dos novos *media* ou aparelhos interativos, alertando que cada elemento utilizado nas exposições tem de ser justificado pelo conteúdo da exposição (Lord e Piacente, 2014:419).

O problema mais óbvio que é sentido pelos curadores e os críticos de museus prende-se com o facto de que quando se adiciona conteúdos interativos ou imersivos envolve sempre questões de conservação. Candlin (2004) argumenta que o toque é uma maneira importante e por vezes uma maneira insubstituível de entender os objetos de arte, mas também assume que muitos dos artefactos são frágeis de mais para ser manuseados (Candlin, 2004:75).

A mesma autora critica o facto de os museus utilizarem elementos sensoriais ou interativos, argumentando que esses métodos interpretativos é uma maneira de danificar continuamente a peça exposta (Candlin, 2004:48).

Como Judith H. Dobrzynski escreveu no artigo “High Culture Goes Hands-On” para o *New York Times*, os museus de arte estão prestes cometer um grande erro, atraindo visitantes, dando-lhes experiências de arte participativas. Como menciona:

“In this kind of world, the thrill of standing before art — except perhaps for works by boldface-name artists like van Gogh, Vermeer, Monet and Picasso (and leaving aside contemporary

artists who draw attention by being outrageously controversial) — seems not quite exciting enough for most people.”¹⁴

Na opinião da autora, a maioria dos diretores e curadores do museu está a incluir experiências interativas com boas intenções, na tentativa de atrair mais público, numa era em que existe demasiada oferta diversificada. Os museus - enquanto empresas - levam as pessoas a visitá-los e com as experiências participativas/ interativas estão a focar a atenção dos visitantes para questões que, para Dobrzynski, não são fundamentais para o museu.

Quando os museus através destas iniciativas levam as pessoas a participar em exposições especiais, muitas vezes *blockbuster*, o museu tem conhecimento que muitas pessoas não visitaram suas coleções permanentes. A autora defende que o museu não deve ser um recreio com interatividades e/ou experiências participativas.

No final do artigo ressalva também que ver uma exposição por si só é uma experiência, ou deveria ser, deixando a ressalva de que o *Times* deixou esta notícia aberta para comentários do público, um dos escolhidos foi o de David Underwood:

“Does this mean when I go to a presentation of Salome, they are going to offer me a head on a platter? Or am I going to get burned at the stake instead of Azucena?”¹⁵

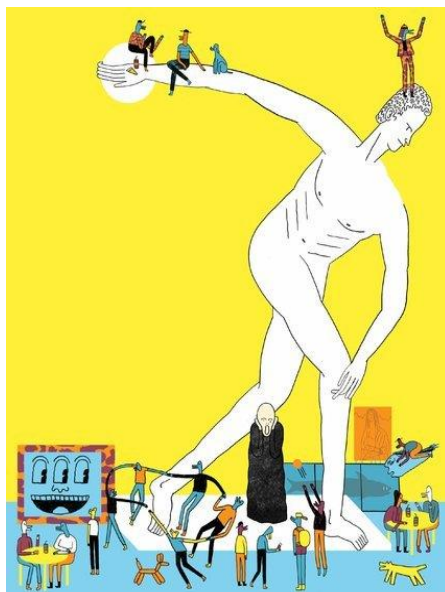
Para concluir este subcapítulo e deixar aberta a questão relacionada com a inclusão de interatividades para uma possível reflexão, a ilustração abaixo (Figura 2.5) concluiu o ponto de vista defendido pela escritora:

“Visitor engagement and participation are changing the nature of museums. And not always in good ways.”

¹⁴ “High Culture Goes Hands-On”, consultado em <http://www.nytimes.com/2013/08/11/opinion/sunday/high-culture-goes-hands-on.html>, 15-06-2017.

¹⁵ “High Culture Goes Hands-On”, consultado em <http://www.nytimes.com/2013/08/11/opinion/sunday/high-culture-goes-hands-on.html>, 15-06-2017.

Figura 2.5 - Participação dos visitantes num museu interativo



Fonte: “High Culture Goes Hands-On”, <http://www.nytimes.com/2013/08/11/opinion/sunday/high-culture-goes-hands-on.html> consultado a 15 de junho de 2017, © John Malta

2.4.2. A harmonia da arte e das novas tecnologias

Num museu de arte, as obras de arte são a principal experiência dos visitantes, sendo que os únicos elementos tradicionalmente aceites são pequenos componentes discretos, por exemplo um catálogo ou um guia de áudio, que explica um pouco sobre a vida do artista ou os traços gerais da obra de arte.

Terrenghi e Zimmermann (2004) introduzem a noção de som 3D em auscultadores (*LISTEN*), fornecendo ao visitante um guia de áudio contextual e espacial, tecnologia esta que acaba por ser uma versão mais avançada dos áudio-guias tradicionais. A abordagem deste dispositivo fornece uma experiência individual e personalizável, pois só é possível conversar enquanto se está a ouvir os conteúdos e existe possibilidade de escolha na informação (Kortbek 2007:02).

Este tipo de interatividade não perturba a experiência de apreciar uma obra de arte; dificultaria o processo se o som tivesse incorporado na própria obra de arte, pois os visitantes não teriam escolha de usufruir ou não dessa funcionalidade.

Bimber *et al.*, (2006) apresentam outro exemplo, a utilização de *layers* sobrepostas e projetadas. A ideia desta tecnologia é utilizar gráficos realizados através de meios digitais, nomeadamente computadores e técnicas de realidade aumentada que, através da sobreposição de cores arbitrárias e reflexos, faça com que a arte gráfica pictórica sirva de fundo para imagens.

A arte gráfica pictórica é aumentada com o auxílio de um projetor através de um foco para a obra de arte. Esta abordagem utiliza a renderização de gráficos por um computador em tempo real, fornece uma experiência especialmente interessante para grupos de visitantes. No entanto é problemática em alguns aspetos: as projeções perturbam seriamente a experiência da obra de arte original, mesmo que a projeção da obra de arte seja de alta qualidade, pode cobrir parcial ou totalmente a peça original, que faz com que não seja possível distinguir a original, sendo que a maior parte dos curadores e artistas é bastante cético relativamente à realidade aumentada.

De acordo com Menezes (2011), a realidade aumentada expande o acervo do museu e enriquece-o. Quanto às aplicações nos *tablets* e telemóveis são utilizadas em muitos museus no mundo inteiro e têm a seu favor a simplificação da informação, nomeadamente a tradução dos textos que apresentam a contextualização da obra e do autor. Estes dispositivos providenciam um bom suporte e, através de vídeos, fotografias, documentários, ou mesmo jogos permitem uma noção mais real e precisa do mundo a três dimensões.

Kortbek e Grønbæk (2007), para fornecer experiências multissensoriais afim de serem compartilhadas, desenvolveram quatro abordagens que foram aplicadas no museu ARoS.

Para ir além da pura experiência individualizada relativamente a experiências sociais compartilhadas, que não interfiram com as obras de arte, os autores analisaram desafios especiais para o *design* de interação no museu. Através das experiências sociais compartilhadas, Kortbek e Grønbæk (2007) foram inspirados pelas ideias de interação estética, defendendo técnicas de interação que são socialmente cativantes e que envolvem qualidades mais humanas nas interações. Segue as descrições das mesmas e a forma como foram implementadas:

1 – Ligeiro aumento do áudio das obras de arte

O guia de áudio baseado em *headphones* não permite que o utilizador (visitante) se aperceba dos sons à sua volta, quer sejam conversas ou simplesmente o barulho de fundo. Além disso, este sistema de uso de *headphones* fornece apenas uma experiência de utilizador único. Para ultrapassar e melhorar a experiência, os autores propuseram um aumento suave do áudio através do uso de altifalantes direcionais controlados por sensor.

2 – Afinidade conceptual das obras de arte e instalações interativas

Implementação de instalações visuais adicionais (por exemplo: sobreposições projetadas) perto das obras de arte pode potencialmente perturbar a experiência pura de apreciar uma obra de arte. Em vez disso, propuseram desenvolver instalações interativas em sítios isolados, mas com uma afinidade conceptual com a arte original, isto não implica que seja

realizado uma reprodução da obra de arte, mas sim realizar uma interação que faça referências à obra original.

3 – Usar o corpo como um dispositivo de interação

Os écrans *touch* e os áudio-guias comuns contêm interfaces típicas, com base em botões e menus, o que requer ao utilizador concentração extra para selecionar os conteúdos mais interessantes para si. Para evitar atribuir demasiada concentração na utilização da interface, em vez de apreciar as obras de arte, os autores propuseram fazer uma interação que utiliza o corpo como o único dispositivo de interação. Esta abordagem é primariamente inspirada pelo trabalho em pisos interativos. Contudo, uma maior variedade de técnicas de interação também pode informar essa abordagem. O corpo pode funcionar como um dispositivo de interação implícita (por exemplo: o sensor apenas deteta a aparência do utilizador); ou como um dispositivo de interação explícita (por exemplo: câmaras/ sensores) que rastreiam movimentos precisos realizados pelo utilizador para selecionar itens ou efetuar ações.

4- Sinais áudio visuais para interação

Com base em experiências de museus de ciências e património cultural, as instalações interativas são muito diversas e exigem um grande número de técnicas de interação distintas, exigindo assim que o utilizador disponha de tempo para aprender onde e como interagir com as instalações interativas. Nos museus de arte é importante permitir que o visitante esteja concentrado e contemple ao máximo as obras de arte exibidas. Assim, os autores propõem expor pistas simples e consistentes em formato áudio visual (ou de outro formato) para o utilizador usufruir indicando o local onde aparecem no museu.

2.4.3. Impacto global da tecnologia nas artes

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) são uma oportunidade para os museus melhorarem a acessibilidade e comunicação das coleções expostas estabelecendo um diálogo mais intenso com o visitante (Cataldo e Paraventi, 2007; Izzo *et al.*, 2016).

A utilização de aplicações tecnológicas, mais ou menos sofisticadas, podem ser um dos elementos chave do museu para uma estratégia diferenciada, em plena era de competição entre as instituições culturais, meio onde existe um crescimento nas alternativas de utilização do tempo (Izzo, 2017:532).

De acordo com Pujol-Tost (2011), as TIC presentes na gestão de um museu possuem três recursos fundamentais. O primeiro, a virtualidade computacional. A nível museológico geral existe algumas consequências, pois as limitações físicas desaparecem e, é possível criar uma exposição com as imagens de objetos específicos que estão fisicamente em

horários e localizações diferentes. Ao nível da exposição é possível com os mesmos objetos criar múltiplos discursos síncronos proporcionando perspetivas distintas bem como os metadados relacionados. Este tipo de tecnologia fornece maiores quantidades de informação em pouco espaço e em diferentes formatos - texto, imagem e som - que, se adaptam às preferências de comunicação dos visitantes e reforçam o método de transmitir o conteúdo pretendido (Pujol-Tost, 2011: 63-64).

O segundo recurso e o mais importante para o projeto é a interatividade, definida por Roussou (2004) como a capacidade de um sistema receber e responder a uma ação e um *input* humano.

“Interactivity is generally seen as an intrinsic feature of educational practice in the sense of social communication, but also as an inherent property of any interactive multimedia or virtual reality environment that promises physical and sensory, in addition to mental, activity and response.” (Roussou. 2004:04)

No entanto, a interatividade significa também poder mudar ou adicionar conteúdos. As TIC rompem com o conceito tradicional do museu como uma instituição elitista e autoritária, permitindo ao público participar num espaço compartilhado de consciência onde possam criar os seus próprios significados e identidades (Adams e Missouri, 2002).

O terceiro recurso corresponde à multiplicidade de interfaces, pois as TIC podem assumir diversas formas e ter variados fins de comunicação e estão diretamente relacionados com o nível museográfico da exposição. Os computadores pessoais permitem a exploração individual de diferentes tipos de informação num espaço de tempo reduzido, tal como abrir uma janela para um mundo paralelo. Os dispositivos imersivos presenteiam os visitantes com experiências multissensoriais que podem envolver todo o corpo e, nos transportam para diferentes tempos e espaços.

Por último, os sistemas de realidade aumentada baseiam-se em dispositivos portáteis ou móveis, que são utilizados em exposições em que o objeto é central no discurso e mensagem a passar, que fornecem informação adicional sobre as obras de arte e podem ser configurados para diferentes tipos de visitas.

De acordo com a análise de Pujol-Tost (2011), para além dos três recursos fundamentais para gerir um museu existem também três fatores para o grau de integração das TIC nas exposições: o domínio do conhecimento, o objetivo de comunicação específico da exposição e a idade do projeto (que está diretamente ligada ao nível de desenvolvimento tecnológico). As conversas com os membros da equipa foram essenciais para o projeto desenvolvido, pois corrigiram ou aperfeiçoaram as conclusões da própria autora.

Conforme mencionado anteriormente, os profissionais do museu consideram que a tecnologia visa melhorar a compreensão dos objetos, no caso dos museus de ciência,

fornecendo os aspetos dinâmicos. No caso dos museus de história, fornecendo o contexto e no caso dos museus de arte, fornecem uma determinada interpretação.

Sumariamente, Izzo refere que existem cinco efeitos positivos para a instituição cultural: primeiro, as aplicações TIC melhoram a experiência da visita e prazer em geral da experiência de usuário; segundo, permitem recolher informação pertinente acerca do comportamento do visitante; terceiro, determinam uma atração cultural para a instituição para os visitantes mais jovens; quarto encorajam parcerias privadas para o museu e por último permitem variadas categorias de visitantes e de utilizadores (Izzo, 2017:523).

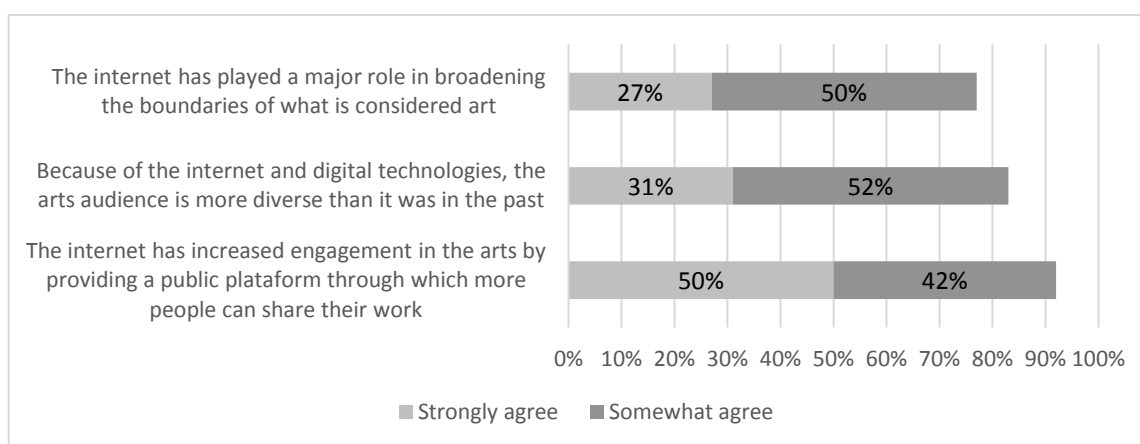
O conflito entre a obra de arte original e a tecnologia é aplicável a quaisquer meios que sejam considerados invasivos, quer porque são visíveis ou porque implicam muita atividade. As entrevistas realizadas pela autora confirmaram que o segundo fator tem bastante influência. Pode mesmo afirmar-se que é o objetivo de comunicação específico da exposição. Isso determina a interface escolhida e justifica por que razão se encontra interfaces semelhantes com usos semelhantes em todos os museus.

Outro dos fatores fulcrais mencionados pelos autores é o público-alvo. Os museus, há uns anos, introduziram a tecnologia para atrair mais público. Neste momento é utilizada para atrair públicos mais jovens, é um meio para motivar e envolver utilizando um dispositivo conhecido pelos próprios, apontam que a consciencialização da tecnologia que está disponível é bastante importante, visto que as escolhas dos dispositivos são feitas principalmente de acordo com o conteúdo a ser transmitido. O último fator e o mais decisivo de todos é o orçamento que abrange os custos da aquisição imediata, a manutenção e determina quais as soluções disponíveis. Os *designers* consideram que a alta tecnologia não significa necessariamente mais caro a longo prazo, se o hardware for resistente e o software estiver bem desenhado. A tecnologia torna-se muito cara para esses museus, geralmente, galerias de arte e pequenas instituições que não têm a capacidade de criar e manter exposições de alta tecnologia internamente (Izzo, 2017).

Tem-se notado um empenho cada vez maior por parte dos museus p em melhorar a experiência dos seus utilizadores recorrendo à tecnologia para criar exposições memoráveis e envolventes. Como é elencado por Bertacchini e Morando (2013) está a surtir uma mudança paradigmática na criação de valor para as coleções museológicas, criando novos desafios ao modo como são geridas as coleções.

Num estudo recente, Padilla-Meléndez e Águila-Obra (2013) defendem que o uso da *web* e das redes sociais explicam a criação de valor pelos museus. Independentemente do tipo de estratégia utilizada, Padilla-Meléndez e Águila-Obra defendem que os museus, para atingirem os seus resultados sociais e económicos, devem decidir de forma estratégica qual o melhor uso da Internet, das redes sociais e da alocação dos recursos tecnológicos (Padilla-Meléndez e Águila-Obra, 2013) (Figura 2.6).

Figura 2.6 - Impactos positivos percebidos da tecnologia nas artes



Fonte: Pew Research Center's Internet & American Life Project.

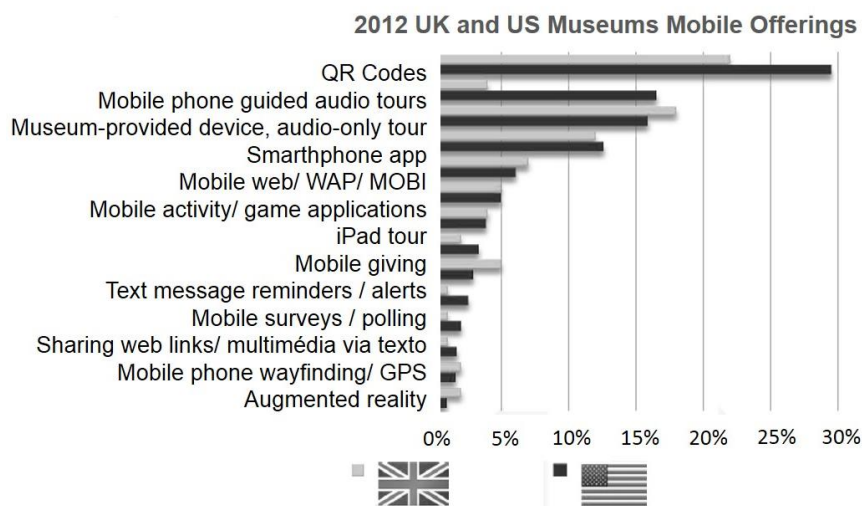
A revolução digital bem como a disseminação da informação em formato digital criaram um dilema difícil de solucionar. Se por um lado, estas tecnologias dão a oportunidade para aumentar o acesso e chegar a públicos que noutros contextos não se conseguiria aceder, por outro lado, os baixos custos de reprodução e a fácil transmissão de conteúdos culturais podem ameaçar o controlo financeiro sobre as imagens e desgastar a sua autoridade (Bertacchini e Morando, 2013).

Sendo que antes da era digital o acesso aos objetos culturais por parte do público era feito através de exposições no espaço físico de um museu, o acesso e a reprodução eram difíceis e a última de baixa qualidade (Anderson, 2004).

O estudo Mobile in Museums Study (2012) – A Survey of American Alliance of Museums (US) and Museums Association (UK) Members ajuda a compreender a relação do público dos museus e a tecnologia. Os museus dos Estados Unidos da América (EUA) têm adotado novas tecnologias móveis, fazendo parte de uma comunidade mundial de museus. O estudo foi expandido e incluiu a Associação de Museus do Reino Unido, para proporcionar uma visão verdadeiramente internacional.

Na Figura 2.7 pode-se verificar que os códigos QR são a tecnologia mais oferecida em ambos os países, principalmente pelos EUA. As visitas guiadas com a funcionalidade de áudio e os dispositivos presenteados pelo museu são relevantes para o estudo em questão.

Figura 2.7 - Ofertas dos Museus, Reino Unido e EUA (2012)



Fonte: Mobile in Museums Study, (2012:27)

Os museus que compreendem o potencial das tecnologias móveis e oferecem essas mesmas tecnologias juntamente com os áudio-guia têm uma taxa maior de conseguir cumprir os objetivos propostos, como aumentar a participação dos visitantes ou ir ao encontro das tecnologias móveis solicitadas pelos visitantes. Os museus tradicionais que oferecem apenas o áudio-guia apresentam taxas mais baixas no que toca ao alcance dos objetivos propostos pelo museu (Quadro 2.6).

Quadro 2.6 - Taxa de visitantes nos museus que oferecem áudio-guia e tecnologias móveis

Mobile goals	Tradicional museum-provided guide only	Both museum-provided guide and new mobile features	New mobile features only
Increase visitor engagement	90%	94%	83%
Meet visitor demand for mobile technology	25%	59%	49%
Bring our collections to a wider audience than visitors	27%	56%	46%
Engage visitors in creative activities	22%	53%	46%
Marketing/ word-of-mouth about the museum	24%	40%	54%
Keeping up with the museum peers	23%	34%	27%
Visitor giving/donation	6%	13%	18%

Fonte: Mobile in Museums Study, (2012:33)

CAPÍTULO 3 – CONTEXTUALIZAÇÃO EMPÍRICA: O MUSEU CALOUSTE GULBENKIAN

Neste capítulo, apresentar-se-á um breve enquadramento das linhas programáticas do Museu, das exposições permanentes e temporárias em vigor, bem como todas as atividades que a instituição desenvolveu até aos dias de hoje, sendo que todo o trabalho desenvolvido na área museológica e cultural foi apoiado pela Fundação Calouste Gulbenkian (FCG), organismo responsável pela tutela do próprio Museu.

3.1. Missão e atividades desenvolvidas

A Fundação Calouste Gulbenkian (FCG) surgiu da vontade de Calouste Sarkis Gulbenkian, nasceu em 1956 como uma fundação portuguesa para toda a humanidade, destinada a fomentar o conhecimento e a melhorar a qualidade de vida das pessoas através das artes, da beneficência, da ciência e da educação. A Fundação desenvolve as suas atividades a partir da sede em Lisboa, e das delegações em Paris e em Londres.

Tal como Barreto afirma “A Fundação Calouste Gulbenkian é uma das mais interessantes e inovadoras instituições portuguesas do último século. A sua influência na sociedade portuguesa foi enorme.” (Barreto, 2007: 56).

3.2. O colecionador ¹⁶

Descendente de uma família arménia ilustre, que para além de manter uma dinâmica comercial bastante ativa que se verificava na quantidade de mercadorias que se transacionava, sendo que as taxas aduaneiras constituíam uma das principais fontes de receita do Estado. Introduziram também inúmeras tecnologias de ponta nas áreas da medicina, agricultura, exerceram também várias ações de cariz filantrópico com a criação de hospitais, escolas, igrejas, auxiliaram artistas e intelectuais, distribuíram alimentos em tempos de crise e mais tarde espaços para acolher refugiados (Tchamkerten, 2010).

Calouste Gulbenkian nasceu a 23 de março de 1896 numa província de Istambul, Üsküdar, desenvolveu-se desde cedo uma paixão pela arte que resultou da aquisição de uma coleção de obras de arte extraordinária e, a vida de colecionador é dividida entre o Médio Oriente e o Ocidente (Tchamkerten, 2010).

¹⁶ “Museu Calouste Gulbenkian – Museu. Coleção do Fundador. O colecionador”, consultado em <https://gulbenkian.pt/museu/colecao-do-fundador/o-colecionador/>, 25-07-2017.

Ao longo da sua vida, a beleza dos objetos é o seu principal interesse muito por culpa das viagens e sempre conduzido pelo seu gosto pessoal, devido também à sua capacidade de negociação com os melhores peritos e comerciantes, angariou uma coleção eclética e única no mundo.

As peças vão desde a Antiguidade até ao princípio do século XX e, a sua coleção conta com mais de 6000 peças. Ao longo dos anos e com o aumento da coleção, nutre um carinho especial pelas obras considerando-as parte da sua família, como “filhas”.

A coleção de pintura de Calouste Gulbenkian inclui obras de Bouts, Van der Weyden, Lochner, Cima da Conegliano, Carpaccio, Rubens, Van Dyck, Frans Hals, Rembrandt, Guardi, Gainsborough, Romney, Lawrence, Fragonard, Corot, Renoir, Nattier, Boucher, Manet, Degas e Monet. Relativamente aos trabalhos de escultura, é importante ressaltar a figura do original em mármore da célebre *Diana*, de Houdon, que pertenceu a Catarina da Rússia, e que Gulbenkian adquiriu ao Museu Hermitage em 1930.

Depois da sua morte, e após árduas negociações com o Governo Francês e as condições em que o empréstimo à National Gallery of Art de Washington havia sido realizado, foi possível tornar o desejo realidade, a coleção completa veio para Portugal em 1960, tendo estado exposta no Palácio dos Marqueses de Pombal (Oeiras) entre 1965 e 1969. Só 14 anos após a morte do Colecionador o seu último desejo foi concretizado: o Museu Calouste Gulbenkian abriu as portas em Lisboa.

3.3. Enquadramento do Museu Calouste Gulbenkian ¹⁷

Calouste Gulbenkian começou a adquirir obras de arte, de modo sistemático, no final do século XIX, continuando a fazê-lo até 1953. A sua coleção inclui objetos de vários períodos e áreas: Arte Egípcia, Arte Greco-Romana, Arte Islâmica e do Extremo Oriente e ainda Numismática, Pintura e Artes Decorativas europeias. No Anexo B, pode-se observar a planta do Museu, a parte exterior, o piso 0 e o piso 1.

As peças eram adquiridas através de intermediários, diretamente aos proprietários, públicos ou privados, ou em leilões. Apesar de um gosto definido, Calouste Gulbenkian rodeou-se de personalidades que o aconselhavam e nas quais confiava, Sir Kenneth Clark, na altura diretor da National Gallery de Londres e, André Aucoc, joalheiro e ourives parisiense.

Atento ao enriquecimento de coleções públicas, contribuiu com ofertas, financeiras ou com peças, a instituições culturais como o Museu do Louvre, o Kunsthistorisches Museum de Viena ou o Museu Nacional de Arte Antiga de Lisboa.

¹⁷ “Museu Calouste Gulbenkian – A Fundação. O que somos/ O que fazemos”, consultado em <https://gulbenkian.pt/fundacao/o-que-somos/>, 20-07-2017.

Em 1938, com o núcleo da coleção definido, Calouste Gulbenkian manifestou o interesse em criar em Londres, junto à National Gallery, uma instituição que o pudesse albergar na totalidade. A esta ideia não foram alheios os recentes depósitos de algumas das obras maiores da sua coleção de pintura na National Gallery e de antiguidades egípcias no British Museum, o projeto porém acabou por não realizar-se devido a um incidente diplomático.

O grande núcleo da coleção permaneceu contudo na sua casa na Avenue d'Iéna, em Paris, imóvel que adquirira, em 1922, ao colecionador Rodolphe Kann e que durante quatro anos sofreu grandes trabalhos de adaptação para instalar as obras de arte.

Quando Calouste Gulbenkian, a 18 de junho de 1953, fez em Lisboa o seu testamento definitivo, decidiu que todas as suas obras de arte viessem para a capital portuguesa e que, a par da Fundação que então se instituía, se edificasse um Museu para as proteger e exhibir. O projeto de um Museu e da Fundação que idealizara para Londres e que ponderara para Washington, seria deste modo materializado em Lisboa.

Enquanto se estudavam as propostas de edificação do Museu e da Sede da Fundação, é adquirido, em Oeiras, próximo de Lisboa, o Palácio Pombal que foi preparado para acolher as obras de arte na sua maioria provenientes de Londres, Washington e Paris.

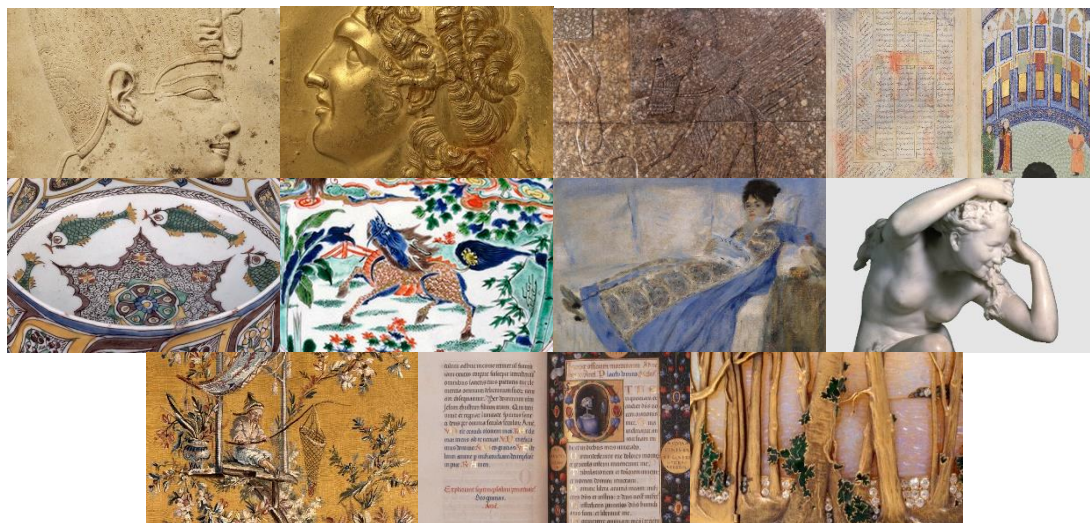
De maior complexidade foram as negociações com o Governo francês que se opunha à saída de preciosidades provenientes dos Palácios Reais de Versalhes e Fontainebleau. André Malraux, então ministro da Cultura do Governo francês, possibilitou a vinda para Lisboa, sem restrições, do resto da Coleção, o que viria a acontecer a 26 de junho de 1960.

Pela primeira vez, sob um teto provisório, as cerca de 6440 obras adquiridas por Calouste Gulbenkian encontravam-se finalmente juntas. A sua divulgação junto do público português foi feita através de apresentações de algumas obras em diversas exposições, nos inícios da década de 1960.

A partir de 20 de julho de 1965, data do 10.º aniversário da morte do Fundador, cerca de 300 obras da Coleção Gulbenkian foram expostas ao público. Em 1969, as obras de arte deixaram o Palácio Pombal, para inaugurarem o novo Museu, finalmente agrupadas como uma identidade.

3.3.1. A coleção do fundador / exposição permanente ¹⁸

Figura 3.1 - Núcleos presentes na exposição permanente



Da esquerda para a direita no sentido ascendente para descendente, a primeira figura da primeira linha é referente à Arte Egípcia, a seguinte à Arte Greco-Romana, depois a Arte Mesopotâmia e por fim a Arte do Oriente Islâmico. Na segunda linha temos a Arte Arménia, depois a Arte do Extremo-Oriente, o núcleo de pintura e o núcleo de escultura. Na última linha está presente as Artes Decorativas, o núcleo da Arte do Livro e a coleção de obras de René Lalique (1860 – 1945).

Fonte: Museu, Coleção do Fundador, “Conhecer a coleção”
<https://gulbenkian.pt/museu/colecao-do-fundador/conhecer-a-colecao/> consultado dia 23 de agosto de 2017

A Coleção do Fundador integra um acervo de cerca de seis mil peças reunidas por Calouste Sarkis Gulbenkian. No núcleo de Arte Egípcia pode ver-se obras pertencentes a diferentes tipologias que documentam os momentos artísticos mais marcantes da civilização egípcia, desde o Império até à Época Romana. Na parte de Arte Greco-Romana destaca-se a coleção de moedas gregas e «medalhões» que fazem parte do tesouro encontrado em Abuquir, Egito, em 1902, além de esculturas, cerâmicas, vidros, joias e gemas.

A Arte da Mesopotâmia está presente através de um pequeno núcleo onde se destaca um baixo-relevo assírio proveniente do Palácio de Assurnasirpal. Outro núcleo patente na exposição é de Arte do Oriente Islâmico, Calouste Gulbenkian interessou-se pela produção artística do Oriente – Pérsia, Turqui, Síria, Cáucaso e Índia – do século XIII ao século XVIII.

Na exposição pode encontrar-se um pequeno conjunto de Arte Arménia, composto fundamentalmente, por pergaminhos iluminados dos séculos XVI e XVII, que apelam às origens arménias do colecionador.

¹⁸ “Museu Calouste Gulbenkian – Museu. Coleção do Fundador. Sobre a coleção” consultado em <https://gulbenkian.pt/museu/colecao-do-fundador/sobre-a-colecao/>, 25-07-2017.

É importante ressaltar o importante conjunto de Arte do Extremo-Oriente, com a representação de porcelanas e pedras duras da China e lacas do Japão.

O núcleo de pintura é bastante relevante, pois apresenta pinturas dos principais centros de produção dos séculos XV, XVI e XVII, com destaque para artistas como Rubens e Rembrandt. O século XVIII está representado com pintores como Fragonard e Guardi, já a pintura oitocentista incluiu obras de artistas como Turner, Manet, Degas, Renoir e Monet.

O núcleo de escultura estende-se desde a Idade Média até ao século XIX. Jean de Liège, Andrea della Robbia, Pigalle, Houdon, Carpeaux e Rodin são alguns dos artistas que acompanham este percurso, importante destacar também a coleção de medalhas do Renascimento.

As Artes Decorativas também estão presentes, sendo que o itinerário das artes decorativas europeias incluiu peças do século XVI, como tapeçarias da Flandres e de Itália. A produção do século XVIII francês está amplamente representada, com tapeçarias, um notável conjunto de mobiliário, bem como peças de ourivesaria.

O núcleo da Arte do Livro integra um conjunto de manuscritos iluminados, livros impressos e encadernações, produzidos entre o século XII e a primeira metade do século XX. Constituída por exemplares raros e preciosos, a biblioteca de Calouste Gulbenkian é exposta em rotatividade.

A coleção de obras de René Lalique (1860-1945) integra um núcleo amplo de joias e outros objetos, de que se destacam os vidros, pela sua qualidade e homogeneidade, este conjunto é considerado único no mundo.

3.3.2. A coleção moderna ¹⁹

A Coleção Moderna data da criação da Fundação Calouste Gulbenkian, em 1956, e encontra-se reunida no edifício que se localiza na parte sul do jardim, projeto do arquiteto Sir Leslie Martin (1983), sendo considerada a mais completa coleção de arte moderna portuguesa. Este acervo reúne ainda um importante núcleo de arte britânica do século XX. De Amadeo de Souza-Cardoso a Paula Rego ou Vieira da Silva, a Coleção Moderna mostra alguns dos artistas portugueses mais conceituados internacionalmente e continua a aumentar a sua coleção de obras de arte contemporânea através de doações e aquisições.

Após a sua criação, a Fundação Calouste Gulbenkian começou a apoiar, de diferentes modos, artistas e atividades culturais, sobretudo em Portugal, mas também em países como o Reino Unido ou o Iraque. Esta internacionalização relacionava-se com o facto de Calouste

¹⁹ “Museu Calouste Gulbenkian – Museu. Coleção moderna”, consultado em <https://gulbenkian.pt/museu/colecao-moderna/>, 25-07-2017.

Gulbenkian ter sido cidadão britânico cuja fortuna provinha da emergente indústria petrolífera na região do Golfo.

Após a inauguração deste edifício, em 1983, a Fundação começou a reunir uma Coleção Moderna no verdadeiro sentido da palavra, e é essa coleção que é aqui apresentada, ao longo dos três principais pisos do edifício. Inevitavelmente, a coleção é mais representativa na segunda metade do século XX, sobretudo após 1983. A arte portuguesa está, no entanto, representada desde o início do século XX, e é esta amplitude temporal que aqui mostramos, reforçada por alguns empréstimos de outras coleções.

A linha temporal desenvolvida no piso inferior propõe uma introdução à história de Portugal ao longo do século passado, acompanhada por material documental impresso da Biblioteca de Arte, que permite mapear a cambiante cena cultural.

As mostras de pintura e escultura, nos pisos superior e térreo, seguem a mesma trajetória, começando no início do século XX e trazendo-nos até à atualidade. No contexto desta nova apresentação, a seleção de obras é rotativa no tempo, refletindo diferentes aspetos da coleção, diversas leituras e novas aquisições. Esperamos que tenham a oportunidade de nos acompanhar nesta viagem.

3.3.3. Exposições temporárias ²⁰

As exposições temporárias tiveram um grande impacto na vivência do museu, principalmente a de José Almada Negreiros, que suscitou um grande interesse por parte do público. A linha temporal apresentada é do corrente ano de 2017, começando em janeiro e terminado em outubro. Apesar do grande impacto que tiveram, para o projeto em questão não é necessário a apresentação das mesas detalhadamente, sendo que serão apresentadas as exposições de carácter temporário em que vai constar o título da exposição, o local e até quando estiveram patentes e quem esteve encarregue da sua curadoria.

“Escultura em Filme. The Very Impress of The Object”

Patente até 02/10/2017

Onde: Sede – Galeria de Exposições Temporárias

Curadoria: Penelope Curtis

“Helmut Federle. Matéria Abstrata (Pinturas e Cerâmicas)

Patente até 18/09/2017

²⁰ “Museu Calouste Gulbenkian – Museu. Em exposição / Exposições passadas”, consultado em <https://gulbenkian.pt/museu/em-exposicao/> > Consulta: 23-07-2017.

Onde: Coleção Fundador – Galeria do Piso Inferior

Curadoria: Jorge Rodrigues

“Emily Wardill. Matt Black and Rat”

Patente até 28/08/2017

Onde: Coleção Moderna – Espaço Projeto e Sala Polivalente

Curadoria: Rita Fabiana

“Portugal em Flagrante – Operação 1,2 e 3”

Patente até 18/11/2017

Onde: Coleção Moderna

Curadoria: Penelope Curtis, Ana Barata, Ana Vasconcelos, Leonor Nazaré e Patrícia Rosas Prior

“Eid al-Fitr, o fim do jejum”

Patente até 17/07/2017

Onde: Coleção do Fundador

Curadoria: Da investigadora e professora Sussan Babaie e dos alunos do Courtauld Institute of Art, Universidade de Londres, em colaboração com os curadores Clara Serra e Jorge Rodrigues, do Museu Calouste Gulbenkian.

“José de Almada Negreiros: uma maneira de ser moderno”

Patente até 05/06/2017

Onde: Galeria Principal e Galeria do Piso Inferior da Sede

Curadoria: Mariana Pinto dos Santos com Ana Vasconcelos

“Manuela Marques e Versailles. A face escondida do sol”

Patente até 22/05/2017

Onde: Coleção do Fundador – Galerias do Museu e Galeria do piso inferior

Curadoria: João Carvalho Dias e Nuno Vassallo e Silva

“Tamás Kaszás. Alegria e Sobrevivência.”

Patente até 15/05/2017

Onde: Coleção Moderna – Espaço Projeto

Curadoria: Rita Fabiana

“Noruz, Festividades na Primavera”

Patente até 03/04/2017

Onde: Coleção do Fundador

Curadoria: Clara Serra e Jorge Rodrigues

“Terceiro Andar” de Luciana Fina

Patente até 23/01/2017

Onde: Coleção Moderna

Curadoria: Cintia Gil e Davide Oberto

“António Ole. Luanda, Los Angeles, Lisboa”

Patente até 09/01/2017

Onde: Coleção Moderna – Hall e Nave

Curadoria: Isabel Carlos e Rita Fabiana

“Linhas do Tempo. As Coleções Gulbenkian. Caminhos Contemporâneos”

Patente até 02/01/2017

Onde: Sede – Galeria das Exposições Temporárias

Curadoria: Penelope Curtis, João Carvalho Dias, Patrícia Rosas Prior

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

No presente capítulo apresentar-se-á os resultados dos inquéritos, estruturando esse processo inicialmente pela caracterização sociodemográfica, educacional e profissional e, em segundo lugar pela caracterização da interatividade a implementar.

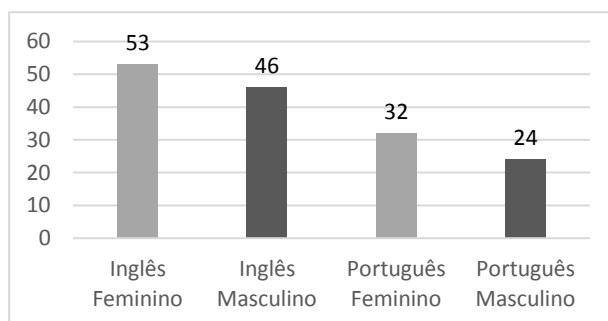
4.1. Caracterização sociodemográfica, educacional e profissional

Mediante o tratamento de informação das entrevistas, que teve como objeto o público da coleção do fundador do MCG, a maior parte dos visitantes saíram satisfeitos da exposição, pela qualidade e renome das obras expostas, porém muitos dos inquiridos referiu que as legendas não estavam com um tamanho de letra visível e que em cada núcleo faltava a contextualização. Muitos deixaram referido que gostariam de aceder a mais informação acerca das obras expostas, como por exemplo o movimento artístico em que se insere determinada pintura, qual o simbolismo de determinada forma na peça de joalheria de Renée Lalique, entre outros. Apenas uma pequena percentagem considerou não ser relevante para a interpretação das obras a presença de uma interatividade.

Considerando o género dos inquiridos, pode verificar que a maior parte dos inquiridos são do género feminino: 85 inquiridos, contra 70 inquiridos do género masculino. É importante salvaguardar que alguns visitantes do género masculino, a quem foi entregue o questionário aleatoriamente, entregaram à acompanhante do género feminino.

Se cruzarmos os dados relativos ao *Idioma* e ao *Sexo*, constata-se que o questionário em inglês obteve um total de 99 respostas por parte dos inquiridos, 53 do sexo feminino contra 46 do sexo masculino. O inquérito respondido em português totalizou 56 respostas, 32 inquiridos do sexo feminino contra 24 inquiridos do sexo masculino (Figura 4.1).

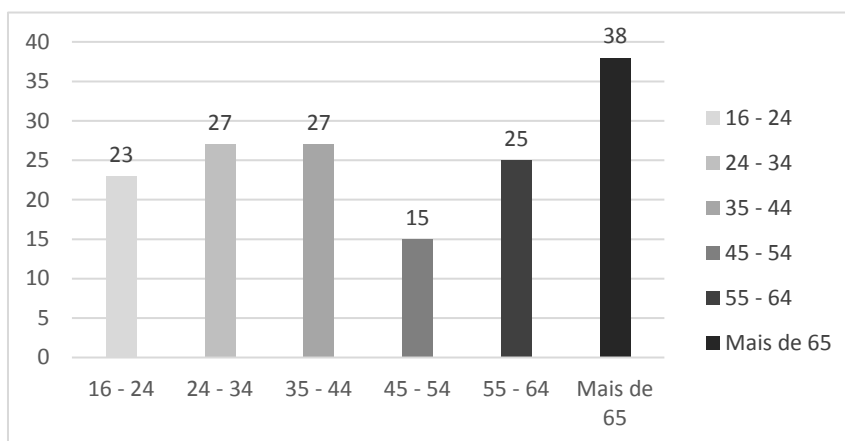
Figura 4.1 - Idioma e Sexo dos visitantes



Fonte: Inquérito aos visitantes da exposição permanente do MCG (n=155)

Relativamente à composição dos visitantes segundo a Idade, observa-se que a maior parte dos inquiridos tem mais de 45 anos, sendo que o escalão etário com mais de 65 anos é o que mais se destaca, com 38 inquiridos, seguido dos escalões entre os 25 e 34 anos, bem como os 35 e 44 anos que apresentam ambos 27 inquiridos cada (Figura 4.2). O escalão entre os 45 aos 54 anos é o que apresenta o número mais baixo de inquiridos, ainda que significativo.

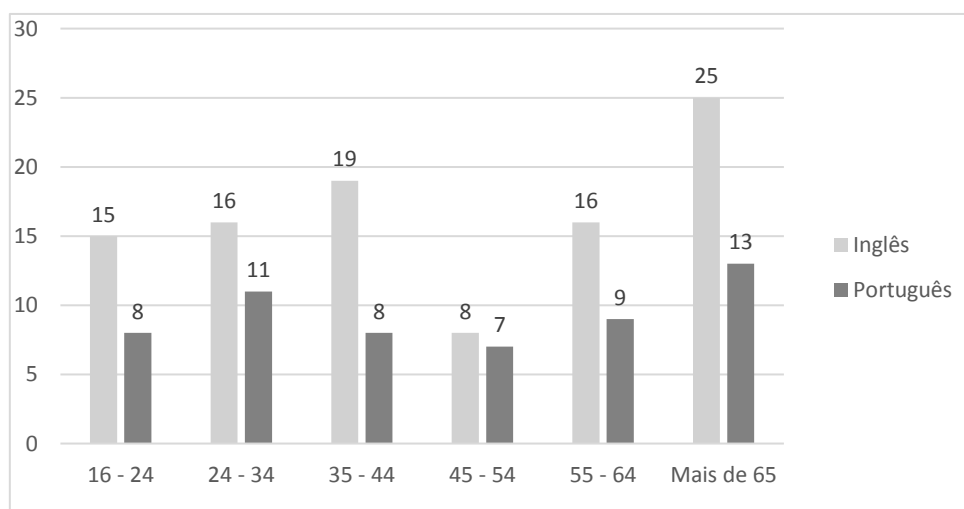
Figura 4.2 - Idade dos visitantes



Fonte: Inquérito aos visitantes da exposição permanente do MCG (n=155)

Relativamente ao cruzamento das variáveis *Idade* e *Idioma*, constata-se que dentro das respostas tanto em inglês como em português, o escalão mais de 65 anos foi o mais significativo, com um total de 28 inquiridos, 25 dos quais em inglês e 13 em português (Figura 4.3).; o escalão entre os 45 aos 54 anos é o que apresenta o número mais baixo de inquiridos, com 8 em inglês e 7 em português.

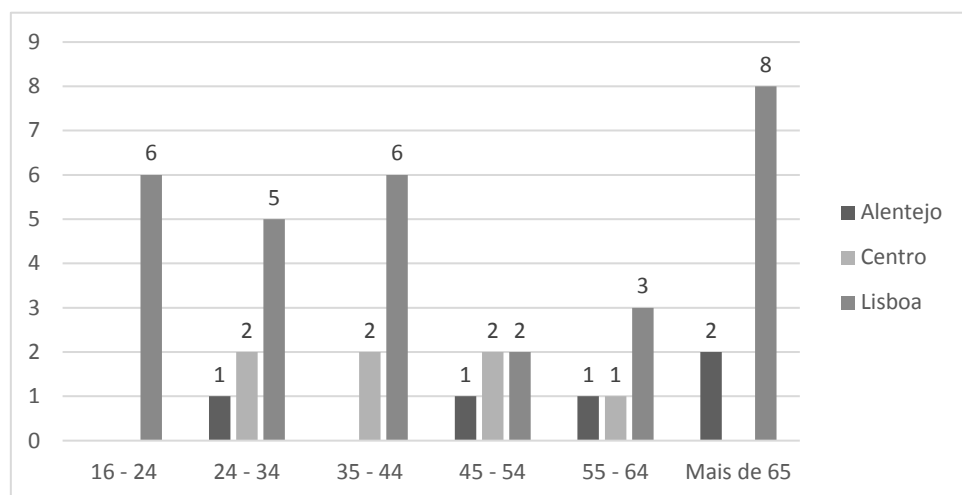
Figura 4.3 - Idade e Idioma dos visitantes



Fonte: Inquérito aos visitantes da exposição permanente do MCG (n=155)

O cruzamento entre a Idade e Local de residência, confirma a tendência apresentada, o local de residência predominante dos visitantes que responderam ao inquérito em português é Lisboa, sendo que um número mais baixo de inquiridos residem na zona Centro e Alentejo (Figura 4.4). Pode-se verificar também que o escalão mais de 65 anos é o escalão com mais visitantes, 8 oriundos de Lisboa e 2 oriundos do Alentejo.

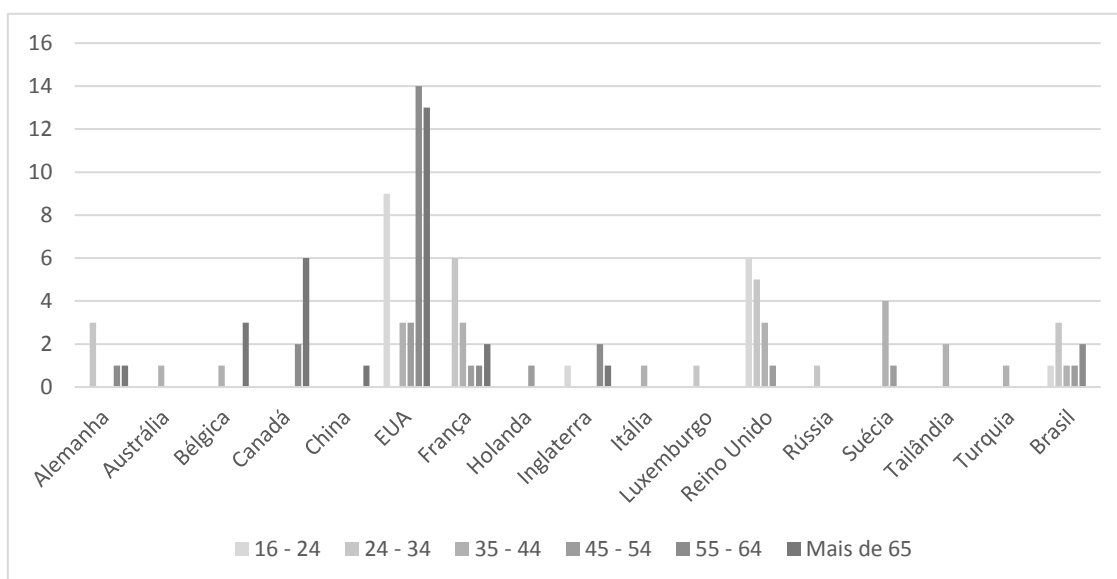
Figura 4.4 - Idade e Local de residência dos inquiridos em português



Fonte: Inquérito aos visitantes da exposição permanente do MCG (n=155)

Na Figura 4.5 estão presentes os dados mais relevantes no que toca ao *Local de residência* dos inquiridos em inglês, sendo que a sua maioria provem dos Estados Unidos da América, com um total de 42 inquiridos, logo a seguir o Reino Unido com 15 inquiridos, França com 13 e o Brasil com 8 inquiridos.

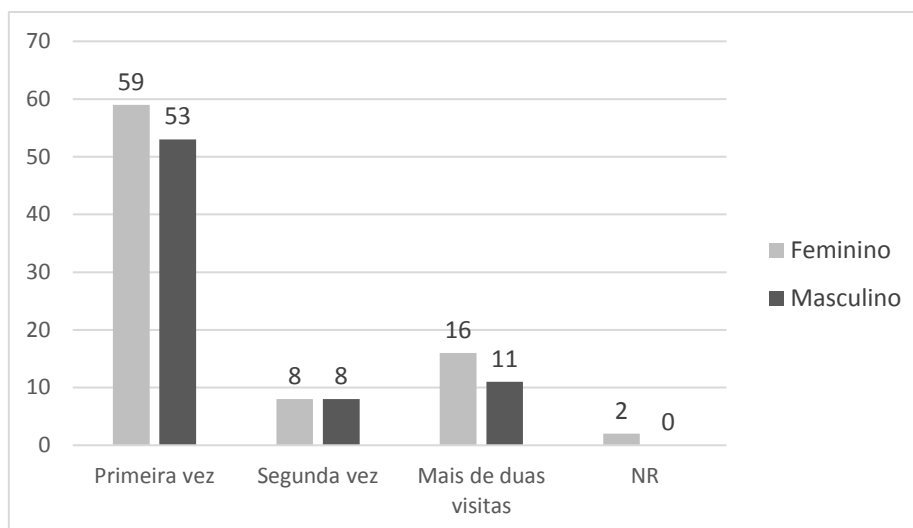
Figura 4.5 - Idade e Local de residência dos inquiridos em inglês



Fonte: Inquérito aos visitantes da exposição permanente do MCG (n=155)

Quanto à periodicidade de visita à exposição do MCG, praticamente todos os inquiridos, tanto do sexo feminino (59) como masculino (53) é a primeira vez que visitam o Museu Calouste Gulbenkian, no entanto os que visitaram mais que duas vezes costumam regularmente usufruir dos espaços exteriores do Museu, nomeadamente o jardim e, costumam participar nas iniciativas do museu, principalmente as de cariz gratuito (Figura 4.6).

Figura 4.6 - Sexo e Periodicidade de visita ao MCG



Fonte: Inquérito aos visitantes da exposição permanente do MCG (n=155)

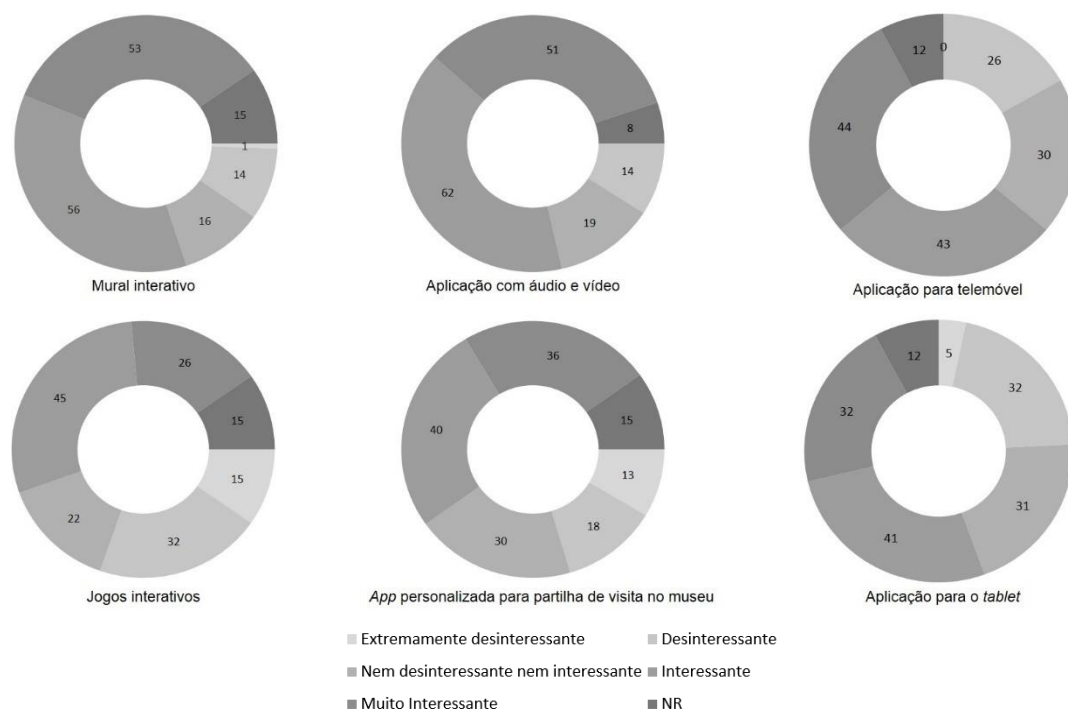
Quanto ao Nível de escolaridade, os visitantes da exposição permanente do MCG possuem uma elevada qualificação escolar, sendo que do total de inquiridos, 114 visitantes têm formação superior, 59 dos quais bacharelato ou licenciatura, 40 dos quais mestrado e 15 dos quais doutoramento. Este indicador é bastante importante, pois segundo a teoria de Pierre Bourdieu (1984 [1968]), os factores sociais condicionam os indivíduos na sua relação com a arte e com as instituições artísticas.

Relativamente à *Condição perante o trabalho*, verifica-se que a maior parte dos inquiridos da exposição permanente do MCG é trabalhador por conta de outrem (66 inquiridos), seguindo-se de 38 inquiridos que se encontram reformados/ aposentados, um número bastante considerável e 24 inquiridos trabalham por conta própria.

4.2. Caracterização da interatividade a implementar

De acordo com os dados dos inquéritos, a maior parte dos visitantes considera ser importante a implementação de interatividades com o fim de explorar mais detalhadamente as obras de arte.

Figura 4.7 - Interatividade no Museu



Fonte: Inquérito aos visitantes da exposição permanente do MCG (n=155)

Perante as seis interatividades apresentadas, a mais apelativa entre os inquiridos foi a aplicação com áudio e vídeo (123 inquiridos) e logo a seguir o mural interativo (119 inquiridos). A aplicação de telemóvel também é uma das possibilidades viáveis para ser implementada, visto que, 101 visitantes consideraram apelativa a sua utilização. A interatividade menos bem-recebida pelos visitantes foi os jogos interativos, apenas 88 dos visitantes considerou apelativa (Figura 4.7).

Uma das tecnologias que consideraram ser apelativa foi os óculos 3D através de realidade aumentada. Alguns dos visitantes partilharam as experiências de idas a museus quer no seu país de origem, quer no local onde estavam de férias, dessa forma tive o privilégio de falar com um dos visitantes que visitou o Cleveland Art Museum, caso de estudo que serviu de inspiração à realização deste projeto.

CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Neste capítulo apresentar-se-á a proposta de solução para o projeto, começando pela contextualização geral do mesmo, seguido de uma análise das tendências e oportunidades tendo por base o Relatório de Contas de 2016 da FCG. Nos restantes subcapítulos irão ser abordadas as diversas dimensões da experiência do cliente, baseadas na perspetiva do visitante. É elencado o conceito de valor e a sua importância na relação entre cliente e utilização do produto. De seguida irá ser apresentado o *design* da experiência do cliente com base no modelo de negócios, centrado na proposta de valor, jornada do visitante e *personas*. Por último serão explicados os objetivos de implementação, bem como a proposta detalhada.

5.1. Contextualização geral do projeto

Mediante os tipos de avaliação elencados por Guerra (2002), o mais indicado para esta situação é a avaliação *ex-ante* que é realizado no começo do projeto e, antecipa os fatores considerados no processo de tomadas de decisão. Proporciona critérios racionais para realizar as decisões qualitativas, se o projeto deve ou não ser implementado, permite também ordenar as tarefas segundo a eficiência para alcançar os objetivos propostos.

5.2. Tendências e oportunidades

Após análise do Relatório de Contas de 2016 da FCG, concluiu-se que, em termos gerais, o impacto das atividades desenvolvidas pela Fundação em 2016 apresentou algumas variações relativamente ao ano anterior e, surgem como uma oportunidade para a proposta de implementação do projeto (Quadro 5.1).

De seguida serão apresentadas algumas atividades desenvolvidas pela FCG relevantes para o estudo:

- A atividade de concessão de subsídios e de bolsas de estudo, no seu conjunto, registou poucas alterações: um aumento de 3% no número de bolseiros e uma redução de 6% no número de beneficiários de subsídios.
- A afluência ao museu e às exposições temporárias aumentou bastante, determinada essencialmente pelo número de visitantes que afluíram à exposição de entrada livre “Linhas do Tempo” e à exposição de Amadeo de Souza-Cardoso em Paris. De notar que as entradas no museu, consideradas neste relatório, dizem respeito ao número de pessoas (visitantes) que se dirigiram aos espaços para ver as coleções permanentes

ou as exposições temporárias; assim, não correspondem ao somatório das visitas que cada espaço acolheu (porque uma pessoa pode ir a mais de um espaço).

- A afluência aos concertos aumentou 21%, o que ficou a dever-se ao maior número de sessões realizadas.
- Na área do cinema e outros espetáculos, a programação determinou uma redução no número de eventos e, conseqüentemente, a afluência baixou relativamente ao ano anterior.

Quadro 5.1 - Público beneficiário da Fundação Calouste Gulbenkian

Público beneficiário	2016 Nº	2015 Nº	Varição %
Beneficiários de Subsídios	591	627	-6
Bolseiros	1190	1151	3
Visitantes dos Museus e Exposições Temporárias	526 866	369 573	43
Presença nos Concertos	166 245	137 501	21
Presença nos Espetáculos de Cinema	4 821	9744	-51
Presença nos Outros Espetáculos	14 040	15317	-8
Presenças nas Conferências e Encontros	19 580	30 213	-35
Utilizadores das Atividades Educativas	78 780	65 850	20
Presenças nos Cursos de Formação	1 010	251	302
Leitores/ Utilizadores de Bibliotecas	43 063	ND	-

Fonte: “Relatório de Contas do Museu Calouste Gulbenkian”, consultado em https://gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2015/07/RC2016_FCG_final_3mai.pdf, 10-06-2017.

5.3. A experiência do visitante

5.3.1. Breve contextualização das dimensões da experiência

Segundo Kotler e Armstrong (1999) a satisfação é a diferença entre aquilo que o consumidor espera e o que o consumidor percebe que está a receber, neste projeto a exposição pode ser ponderada e preparada para surpreender em alguns aspetos no sentido de ir ao encontro das necessidades, expectativas e satisfação dos visitantes.

Encantar o público não requer apenas expor o acervo do museu de forma diferente, pois as características subjetivas dos observadores, incluindo experiências anteriores, também estão envolvidas nesse processo. Considerando que as “experiências são resultados do encontro e da vivência de situações, e estão endereçadas para os sentidos, para os sentimentos e para a mente.” (Martins, 2008:11), para que a exposição de um museu se torne uma experiência memorável, esta deverá estimular os sentidos do seu público.

Pine e Gilmore (1998) identificaram quatro dimensões de consumo de experiências e, podem ser divididas em dois níveis:

- 1) grau de envolvimento (passivo *versus* ativo);
- 2) o desejo com o qual o cliente se envolve com determinado evento (absorção *versus* imersão).

Soares (2010) refere que a experiência museológica está presente de forma intrínseca no indivíduo e é definida através de um conjunto de subjetividades características dessa relação específica do ser humano com o real. A subjetividade ocupa um lugar proeminente na experiência museológica.

A experiência do consumidor é caracterizada como uma avaliação multidimensional e holística e, segundo Schmitt [(2010), (1999)] pode ser definida através de cinco dimensões (relações):

- 1) experiências sensoriais (sentidos);
- 2) experiências afetivas e emoções (sentimento);
- 3) experiências de criatividade cognitivas (pensamento);
- 4) experiências físicas, comportamentos e estilos de vida (ação);
- 5) experiências de identidade social (relacionar-se).

Sheng e Chen (2011) complementam a análise de Schmitt [(2010), (1999)] pensando na expectativa da experiência do visitante e fazem-no através da análise dos diários escritos por visitantes de um museu por meio de análise fatorial exploratória, identificando cinco tipos de expectativas de experiência:

- 1) facilidade e diversão;
- 2) entretenimento cultural;
- 3) identificação pessoal;
- 4) lembrança da história;
- 5) escapismo.

Tal como é elencado por Schmitt [(2010), (1999)], os autores Gentile *et. al.*, (2007), adicionam uma nova dimensão, o componente pragmático baseado na literatura relacionada com a óptica do *design* de utilizador e na própria experiência bem como nas interações entre humano-objeto. Os autores fizeram a distinção das seguintes componentes experienciais:

- 1) Experiências sensoriais - visão, audição, toque, gosto e cheiro e como estes despertam prazeres estéticos, excitação, satisfação e uma sensação de beleza;
- 2) Emocionais - humor/disposição, sentimentos e experiências emocionais que criam uma relação afetiva com a empresa, as suas marcas e produtos;
- 3) Cognitivo - experiências relacionadas com o pensamento e aos processos mentais de consciência para que os clientes usem a sua criatividade ou capacidade de resolução de problemas para confirmarem os pressupostos acerca de determinado produto;
- 4) Pragmático - experiências resultantes do ato prático de fazer algo e a sua usabilidade;
- 5) Estilo de vida - experiências resultantes da afirmação de valores e crenças pessoais;
- 6) Relacional - experiências, emergentes de contextos sociais e relacionamentos, que ocorrem durante o consumo comum como parte de uma comunidade real ou imaginada ou para afirmar uma identidade social. (Schmitt [(2010,1999)]: 69).

Weil (2000) ressalta que os museus mais modernos oferecem além do tradicional acervo histórico, elementos de recreação, o que vai diferir com a dimensão apresentada por Sheng e Chen (2011) que referem que a dimensão que contém as mais altas expectativas foi a facilidade e diversão.

De acordo com a conceptualização apresentada por Brakus *et al.*, (2009) as dimensões da experiência são evocadas por estímulos relacionados à marca (por exemplo, cores, formas, tipos de letra, desenhos, slogans, mascotes, caracteres de marca).

Não existe uma correspondência através de um determinado tipo de estímulo que desencadeie uma certa dimensão de experiência e apenas essa dimensão. Por exemplo, embora as cores, formas, tipos de letra e desenhos geralmente resultem numa experiência sensorial, também podem resultar em emoções (por exemplo, o vermelho para a Coca-Cola) ou experiências intelectuais (por exemplo, quando os *designers* usam padrões complexos). Alguns slogans, mascotes e personagens de marca possam resultar em pensamentos imaginativos, estes podem também desencadear emoções (por exemplo, "Bibendum", o Homem Michelin) ou estimular ações (por exemplo, "Just Do It" da Nike). Além disso, quando os consumidores completam as escalas de experiência da marca, essas escalas geralmente não estão a avaliar diretamente a experiência dinâmica, *on-line* do consumidor no presente; ao invés essas escalas avaliam um rastreamento duradouro armazenado essa informação na memória de longo prazo com base em exposições múltiplas aos estímulos relacionados à marca (Brakus *et al.*, 2009).

As experiências são pessoais e variam de acordo com que os indivíduos percebem e reagem a lugares e produtos turísticos específicos (Munar e Jacobsen, 2014).

Os consumidores de entretenimento tendem a conectar-se às experiências mais relevantes e que estejam alinhadas com o seu estilo de vida e definem determinadas

experiências de consumo como representantes de algo mais do que experiências aparentemente comuns de consumo (Hiller, 2011).

A experiência oferece recursos memoráveis, encenados, pessoais e que promovem sensações (Pine e Gilmore, 1998). Dessa forma, os museus estão inseridos nesse contexto como espaços que promovem experiências e podem interagir com seus visitantes. Tanto os indivíduos são influenciados pelos museus quanto os museus ganham novos significados dados pelas pessoas que os visitam.

O turista atual não se satisfaz em apenas contemplar atrativos turísticos e conhecimentos superficiais, mas quer também adquirir conhecimentos mais intensos e profundos dos lugares que visitam (Pezzi, 2015), tendência que é comprovada no inquérito realizado cujos resultados estão presentes na Metodologia no Capítulo 1.

5.3.2. A perspectiva do visitante na visita do museu

De acordo com Falk e Dierking (2009) um visitante que visite em família um museu, com os amigos ou sozinho, ele ou ela concordam em alguns aspectos. O primeiro quando referem que o melhor museu é o que apresenta uma variedade de material e experiências do interesse a diferentes grupos etários, níveis educacionais, interesses pessoais e níveis técnicos, o segundo seja a visita feita em grupo ou sozinho. O visitante espera ser desafiado mentalmente e talvez fisicamente através do que vêem e/ou fazem, ou seja, espera sentir uma conexão com os objetos, ideias e as experiências apresentadas, por último quando a visita é feita em grupo, seja em família com crianças ou só adultos, é importante criarem uma experiência compartilhada, porque todos têm teias de significado diferentes.

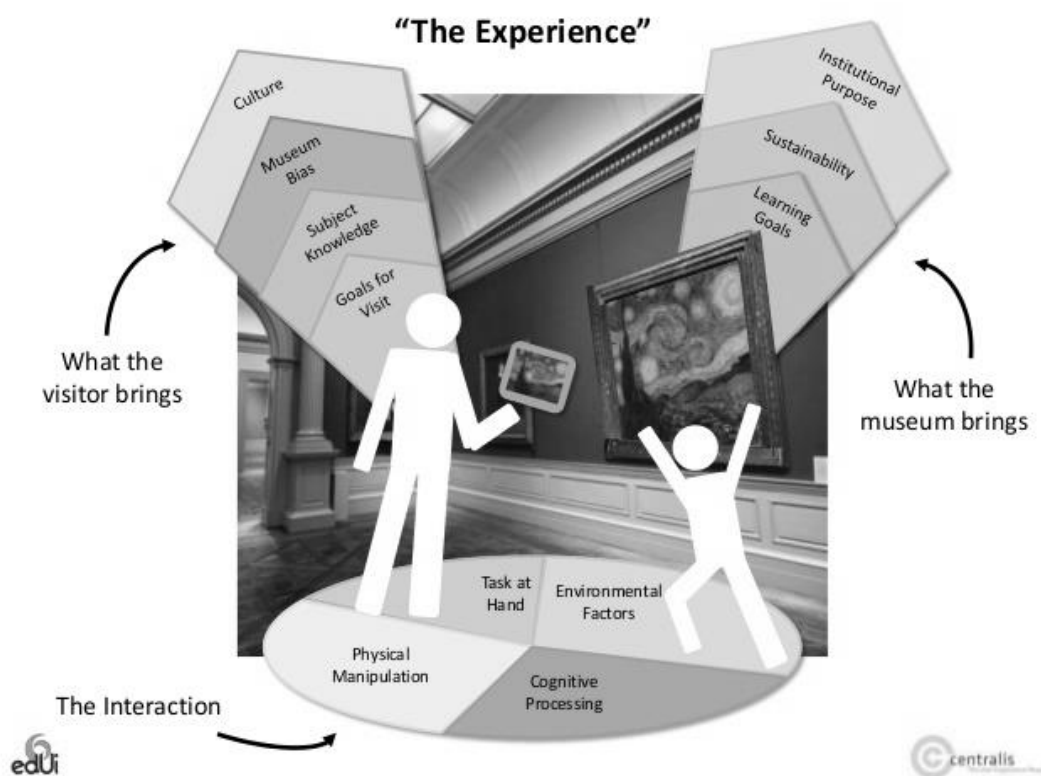
A maior parte das pessoas vai ao museu na expectativa de aprender algo novo ou consolidar conhecimentos anteriormente adquiridos. Normalmente não tem uma ideia predestinada do que vai fazer, somente se já tiver algum conhecimento prévio da exposição ou dos objetos expostos, por exemplo, os vários tipos de audiências dos museus experienciam o museu diferentemente. Os turistas, por exemplo, tentam ver o museu todo. As escolas, por outro lado, tendem a direcionar a visita para um determinado tema ou galeria. Já as visitas em que o visitante vai sozinho focam-se em temas específicos relacionados com interesses a longo prazo.

Falk e Dierking (2013) narram que as visitas são breves e de lazer, o conhecimento transformativo está relacionado com visitas direcionadas com interesses a longo prazo.

A maior parte dos visitantes dos museus estão familiarizados com a *Internet*. Porém as tecnologias portáteis continuam a ser o meio primário de distribuição de informação, tal como Falk aponta "(...) *giving visitors control of the technology helps to develop understanding*

through play, creation, critique, and collaboration.” (Falk, 2009) temos assim mais um conceito essencial para entender o projeto aqui proposto, o conceito de co-criação, que dá primazia não só aos objetivos do museu, como a sustentabilidade, os seus propósitos institucionais e os objetivos de aprendizagem, mas também à cultura do próprio visitante, ao conhecimento acerca das várias temáticas apresentadas e os objetivos da visita (Figura 5.1).

Figura 5.1 - Interação do visitante com tecnologias móveis num museu



Fonte: "The experience", consultado em <http://www.slideshare.net/Centralis/user-experience-visitor-experience-how-to-improve-museum-apps>, 01-06-2016.

A perspetiva de Shaw e Ivens (2002) de que a experiência incluiu vários elementos e oferece uma mistura de componentes emocionais, físicos, intelectuais e espirituais por vezes vai ao encontro das permissas defendidas por Falk e Dierking (2013):

"The museum visitor experience is an intangible, ephemeral and constructed relationship that occurs uniquely each time a person visits a museum." (Falk e Dierking, 2013)

Filomena Izzo (2017) indica que tal como os museus, os visitantes irão ter um número de vantagens relativamente à utilização das tecnologias de informação e comunicação: primeiro acedem a bastante informação adicional acerca de uma determinada obra, com vários níveis de acesso, adaptando-se à idade, gostos e expectativas de cada visitante; segundo

beneficiam da aprendizagem através de novos contextos (reais/digitais) que superam o modelo da visita tradicional (utilização passiva) e aumenta o nível de envolvimento do próprio visitante; terceiro determinam mais facilmente e com uma maior autonomia a utilização do tempo na instituição (o que ver, o que saber, onde ir) e por último o visitante pode viver a experiência da visita de uma forma mais descontraída, associando cultura com o dinamismo e modernidade da imagem. A autora concluiu:

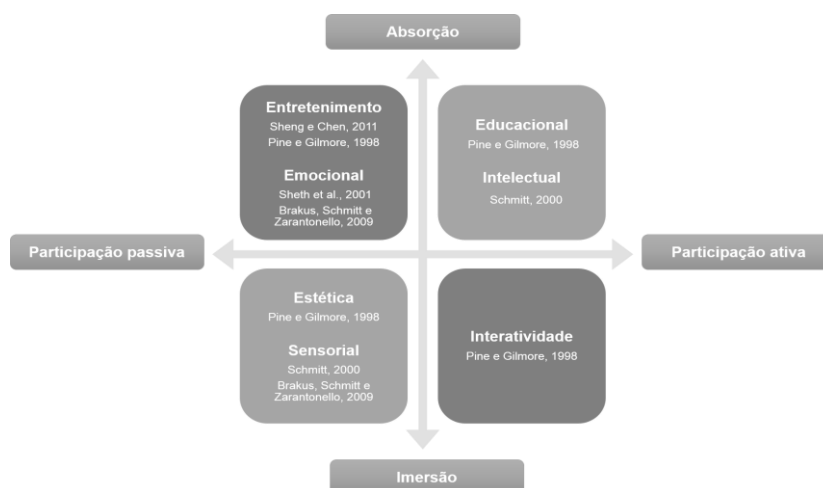
“(...) the artists create the stories, cultural institutions tell them and technology makes them accessible.” (Izzo, 2017:533)

5.3.3. Os quatro domínios da experiência

Para melhorar a experiência do visitante, foi criado um esquema que agrupasse a totalidade de domínios da experiência. O presente esquema foi elaborado com base nos conceitos de Pine e Gilmore (1998). Existem assim dois graus de envolvimento na experiência do visitante do museu, participação passiva ou ativa e, também dois graus de envolvimento, ou seja, a maneira como o próprio visitante encara a experiência, se de forma absorviva ou imersiva (Figura 5.2).

A escolha dos quatro domínios da experiência recaiu essencialmente nas temáticas estudadas por cada autor, sendo que Pine e Gilmore (1998) foram os pioneiros no desenvolvimento do *design* de experiência e a utilização dos restantes domínios foi no sentido de complementar as restantes.

Figura 5.2 - Os quatro domínios da experiência ²¹



Fonte: Elaboração própria

²¹ Tradução livre.

Se por um lado, Sheng e Chen (2011) complementam a análise de Schmitt [(2010), (1999)] que faz uma avaliação multidimensional através de cinco relações – sentidos, sentimento, pensamento, ação e relacionar-se - estes autores baseiam-se na expectativa da experiência do visitante - facilidade e diversão; entretenimento cultural; identificação pessoal; rememoração da história e escapismo. Dentro das relações e domínios apresentados foram escolhidos os que mais faziam sentido neste projeto.

Para concluir esta abordagem, Brakus *et al.*, (2009) consideram que as dimensões da experiência são evocadas por estímulos relacionados à marca ao ponto que Sheth *et al.*, (2001) baseia-se na noção de Hoolbrook (1999) de valores desejados e recebidos que originam percepções e no momento da utilização vincula atributos dos produtos e o seu desempenho às consequências de utilização.

5.3.4. O conceito de valor

O conceito de valor está cada vez mais presente nas estratégias de *marketing*, dado que os clientes valorizam o reconhecimento dos seus valores pessoais na sua relação e utilização com o produto. A perspectiva de Woodruff (1997) é pertinente para o projeto em causa, visto que a ideia central vai ao encontro de Sheth *et al.*, (1991) e Holbrook (1994).

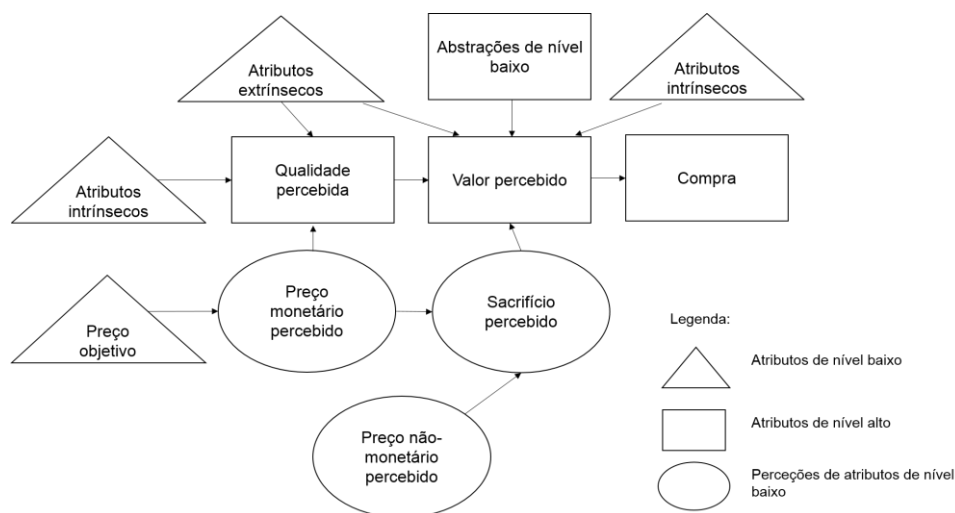
Para Woodruff (1997) o *customer value* é “(...)a preferência e avaliação de um cliente relativas a atributos de produto, desempenho desses atributos e consequências advindas do uso que facilitam (ou dificultam), para esse cliente, a tarefa de atingir seus objetivos e propósitos em situações de uso (Woodruff, 1997:142).

O autor refere que o conceito de valor é tido como a percepção do cliente sobre as preferências e as avaliações dos atributos do produto, do desempenho desses atributos e das consequências originadas pela utilização, o cliente vê o produto como um conjunto de atributos e desempenhos dos mesmos. Quando efetuam a compra e posteriormente a sua utilização, desenvolvem preferências e desejos por certos atributos que proporcionam as consequências desejadas na sua utilização, gerando assim satisfação através do valor recebido.

Por valor ao cliente, entendemos o “vínculo emocional” estabelecido entre um cliente e um produtor após o cliente ter usado um produto ou serviço produzido por esse fornecedor e achar que o produto propicia um valor agregado (Butz e Goodstein, 1996:63 *apud* Woodruff, 1997:141). Valor para o consumidor é uma experiência de preferência relativa e interativa, referente à avaliação de algum objeto por um indivíduo (Holbrook, 1999:05).

Segundo Churchill e Peter (2000) o valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços (Churchill e Peter, 2000:13).

Figura 5.3 - Modelo de Meios - Fim relacionando Preço, Qualidade e Valor



Fonte: Zeithaml, (1988:04)

De todas as teorias apresentadas, vale a pena enfatizar a proposta apresentada por Zeithaml (1988) acerca do conceito de valor percebido, pelo seu caráter de ineditismo e por se inter-relacionar com outros conceitos essenciais para a compreensão do tema em questão, sendo que a definição proposta por Holbrook (1999) é igualmente importante pois evidencia o valor para o consumidor e as dimensões associadas a este.

Zeithaml (1988) preocupou-se em compreender o que é que os consumidores entendem por qualidade e por valor, a maneira como formam estas percepções e como é que relacionam preço, qualidade e valor nas suas avaliações sobre produtos e serviços. Segundo a autora o valor percebido é a avaliação total do consumidor acerca a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido, os benefícios e do que é dado, os sacrifícios. (Zeithaml, 1988:14)

O modelo acima proposto por Zeithaml (1988) relaciona o preço percebido, a qualidade percebida e o valor percebido. A ideia central do modelo apresentado acima é que o cliente recebe benefícios, que abrangem aspetos práticos e emocionais, e assume alguns sacrifícios que compreendem gastos de dinheiro, tempo, energia e psicológicos. É importante referir que o valor percebido é visto como uma função positiva da qualidade percebida de atributos extrínsecos, enquanto funcionalidade, de atributos intrínsecos, por exemplo o prazer e de abstrações de nível elevado, tais como os valores pessoais (Figura 5.3).

É compreendido também como uma função negativa porque envolve gastos monetários e não monetários, tais como o tempo e esforço, como vai ser referido mais à frente. Pode concluir-se que o valor percebido é função positiva do que se recebe e função negativa do que se sacrifica, visto que os clientes agem em conformidade com a expectativa de valor e dão primazia à organização que oferece maior valor de acordo com a sua percepção.

Segundo Holbrook (1994) o valor possuiu três aspectos:

1. Valor extrínseco / intrínseco - Está associado à utilidade e à funcionalidade de um produto e às experiências que este proporciona, no caso do valor intrínseco, as experiências são relativas ao produto em si, ou seja, as experiências estão no produto possuindo um fim por si só.
2. Valor auto-orientado / orientado - Está relacionado ao facto de o cliente usufruir do produto para benefício próprio, ao ponto que no valor orientado a influência da utilização do produto em terceiros, ou seja, em outros que não o próprio indivíduo – pode incluir família, amigos, colegas de trabalho (nível micro), comunidade, país (nível intermediário), natureza e humanidade (nível macro).
3. Valor ativo / reativo - É proporcionado quando existe manipulação física ou mental de um objeto tangível ou intangível pelo consumidor envolvendo as coisas feitas pelo, com ou para o produto como parte da experiência, exemplo disso é quando estamos a escrever um determinado documento. Já o valor reativo verifica-se quando existe uma interação por parte do consumidor com o produto de uma forma limitada, ou seja, o indivíduo é um espectador e o produto é que se altera, visitar um museu é um exemplo de valor reativo.

Holbrook (1999) complementou a sua abordagem acrescentando que o valor para o consumidor envolve a combinação de quatro dimensões:

- Interatividade - Prevê que o valor é obtido por meio de interações entre sujeito e objeto. O valor é interativo e está dependente das características de um objeto que pode ser físico ou mental e, está associado à ligação de um sujeito que aprecia determinadas características, incorporando aspetos de subjetivos e objetivos.
- Relatividade - Depende das diferentes avaliações dos clientes, que realizam comparações entre as diversas alternativas, em situações distintas. É relativo, por ser comparativo e envolver comparações entre objetos pelo indivíduo, pessoal pois varia de um indivíduo para outro e situacional porque é relativo ao contexto em que o julgamento é realizado.
- Preferência - Envolve apreciações de preferência feitas pelos consumidores, no caso deste projeto, dos visitantes, o que origina significados distintos, tais como afeto (satisfação ou insatisfação), avaliação (bom ou mau), predisposição (favorável ou desfavorável), tendência de resposta (aceitação ou advertência) e valência (positiva ou negativa).

- Experiência de consumo - É o valor para o consumidor não está no produto adquirido, nem na marca escolhida ou no objeto possuído, mas na experiência que daí advém.

É importante evidenciar as categorias de valor apresentadas por Sheth *et. al.* (1991), que distingue cinco categorias de valor e podem ser fornecidas por um produto. Os autores apresentam essa categorização de valor, através de cinco dimensões, que dependem essencialmente de um produto:

- Dimensão funcional - Satisfaz o seu objetivo físico e funcional (e.g., sabão para lavar as mãos e comprimido para dor de cabeça).
- Dimensão social - Satisfaz uma necessidade social (estatuto) por estar associado a segmentos demográficos, socioeconómicos ou etnoculturais de uma sociedade (e.g., a utilização da burka pelas mulheres de religião muçulmana).
- Dimensão emocional - Satisfaz uma necessidade emocional, ou seja, cria sentimentos e emoções (e.g. alegria, amor e respeito quando uma pessoa recebe um presente).
- Dimensão epistémica - Satisfaz a necessidade de conhecer ou aprender algo novo (e.g., ler um livro ou ver um documentário).
- Dimensão situacional - Satisfaz uma necessidade do momento, isto é, que está restringida a um lugar ou a um determinado tempo (e.g., concerto de emergência no carro numa viagem fora da cidade).

O valor do cliente, apesar da dificuldade de mensuração, pode ser obtido a partir dos seus dois componentes:

1. O valor vitalício de um cliente (*lifetime value*), segundo a perspetiva da empresa;
2. O valor percebido pelo cliente mediante o seu relacionamento com a instituição.
(Herrero, 2005:100)

Na visão de Kotler (1998) uma oferta de *marketing* para o mercado tem um valor agregado entregue ao consumidor, resultado da diferença entre o valor total esperado – conjunto de benefícios – e o custo total para o consumidor. O custo total é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. Para o autor o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço mediante a relação entre os benefícios que este trará e os custos percebidos para a sua aquisição comparando sempre com a concorrência (Kotler, 2000:56).

Para Gilbert e Peter (2000) existem também quatro categorias de custos que podem influenciar o valor percebido pelo cliente:

1. Custos monetários referem-se à quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços, incluem o preço do produto ou serviço, taxas de transporte e instalação, pagamentos por consertos e juros pagos por compras e créditos, bem como o risco de perda financeira por falha ou mau desempenho do produto.
2. Custos temporais é o tempo gasto a comprar produtos e serviços. Esperar numa fila pode ser considerado uma perda de tempo, ou mesmo enquanto se aguarda por uma entrega de uma pizza.
3. Custos psicológicos envolvem a energia mental e tensão incorridas na realização de compras importantes e na aceitação dos riscos de que os produtos e serviços podem não ter o desempenho esperado.
4. Custos comportamentais é a energia física que os clientes dispõem para comprar produtos e serviços, nomeadamente ir a um shopping ou estacionar o carro em lugares afastados (Gilbert e Peter, 2000:26).

Os mesmos autores indicam também que existem quatro tipos de benefícios resultantes da compra de produtos e serviços:

1. Benefícios funcionais são os benefícios tangíveis recebidos dos bens e serviços.
2. Benefícios sociais são as respostas positivas que os clientes recebem de outras pessoas por comprar e usar determinados produtos e serviços.
3. Benefícios pessoais são os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso dos produtos, ou pelo recebimento de serviços.
4. Benefícios experimentais refletem o prazer sensorial que os clientes obtêm com determinado produto e serviço (Gilbert e Peter, 2000:25).

Para Anderson e Narus (1999) o valor é a importância em termos monetários dos benefícios (técnicos, económicos, de serviços e sociais) que uma empresa recebe em troca do preço

pago por uma oferta de marketing, considerando que existe uma alternativa competitiva, os autores sumariam a definição através da seguinte equação:

$$(\text{Valor}_{\text{oferta}} - \text{Preço}_{\text{oferta}}) > \text{Valor}_{\text{alternativa}} - \text{Preço}_{\text{alternativa}}$$
$$\Delta \text{Benefícios}_{\text{oferta}} \qquad \Delta \text{Benefícios}_{\text{alternativa}}$$

5.4. *Design* da experiência do cliente – perspectiva interativa

O objetivo do *design* de experiências segundo McLellan (2000) possibilita experiências que sejam funcionais, determinadas, envolventes, atraentes e memoráveis. Para que isso aconteça é necessário avaliar todos os detalhes do contexto no qual os clientes estão inseridos, e as características de *design*. Para a autora a obra de Pine e Gilmore *Experience Economy* (1998) é considerada uma importante contribuição para a temática do *design* de experiências, os autores apresentam a tipologia de experiências proposta pelos autores (entretenimento, educacionais, estéticas e escapistas).

A autora defende que o *design* de experiências é a criação de um espaço efetivo que proporciona o contato com o utilizador com o fim de atingir um determinado objetivo, que esteja inserido num contexto. Assim, considera-se como um ponto importante no *design* de experiências a tematização, que é apoiada por elementos de *design* coesos, de forma a cativar completamente o utilizador.

Blake Morgan, escritora da Forbes, considera que a experiência do consumidor é baseada na percepção que o cliente tem de determinada marca²², trata-se da percepção que o visitante tem da FCG, mais propriamente do MCG.

O *design* de serviço é um processo de planeamento e criação de experiências de serviços úteis, usáveis, desejáveis, eficientes e eficazes, ajuda os consumidores, o mercado, os recursos disponíveis e insights das expectativas dos clientes, necessidades e experiências em todos os pontos de contato (*touch points*) ao longo do tempo.

No *design* de serviço, todos os pontos de contato têm de ser considerados na sua totalidade para criar uma experiência para o cliente que seja clara, consistente e unificada (Saffer, 2005).

“Service touchpoints are the tangibles, for example, spaces, objects, people or interactions that make up the total experience of using a service. Touchpoints can take many forms, from advertising to personal cards; web-, mobile phone- and PC interfaces; bills; retail shops; call centres and customer representatives.” (Moritz, 2005)

²² “What is Customer Experience?”, <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/04/20/what-is-customer-experience-2/#3e1cec8270c2>, consultado a 14 de setembro de 2017

Mager (2008) define *service designer*

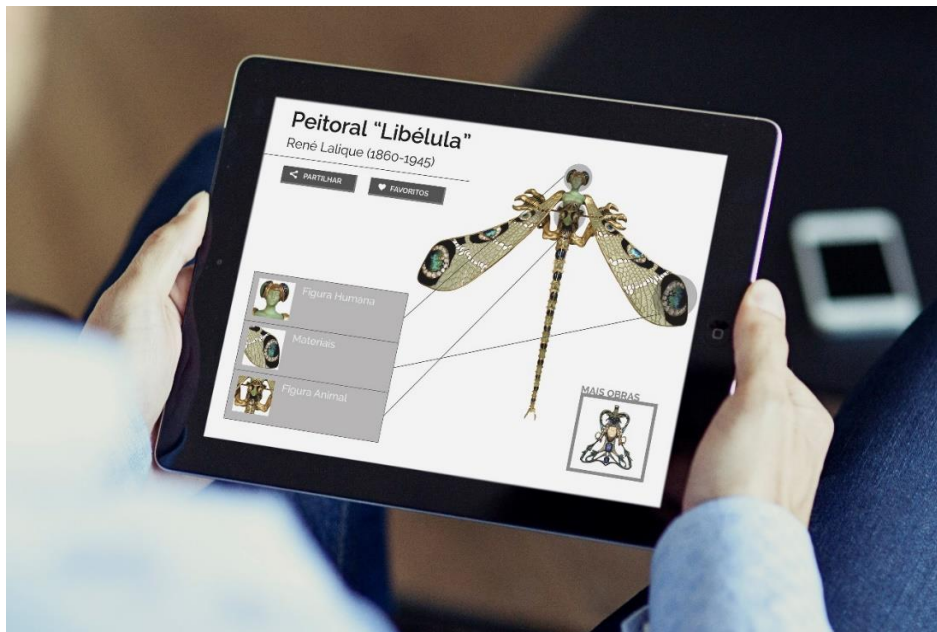
“Service design address the functionality and form of services from the perspective of clients. It aims to ensure that service interfaces are useful, usable and desirable from the client’s point of view and affective, efficient, and distinctive from supplier’s point of view. Service designers visualize, formulate, and choreograph solutions to problems that do not necessarily exist today; they observe and interpret requirements and behavioral patterns and transform them into possible future services. This process applies explorative, generative, and evaluative design approaches, and the restricting of existing services is as much a challenge in service design as the development of innovative new services.”

Representa a perspectiva do cliente, conduz a uma composição específica de serviços (*unique features*), integra a competência de diferentes disciplinas, é interativo, contínuo e processual.

Um protótipo de experiência é uma representação de um projeto, realizado antes do recurso final. A prototipagem eletrônica é necessária para proporcionar uma experiência projetando um meio para explorar determinada obra, usando um vídeo ou mesmo clicando nas várias funcionalidades para exploração. Todos os pontos são uma parte integrante importante para este método de protótipo que cria, gera e modela as características de um novo serviço. Tal como é referido por Moggridge (2006) a rapidez de um ciclo de um protótipo entre a etapa de tentar algo e ser testado pelas pessoas, é o que faz a relação entre *design* e o negócio bem-sucedidos. Pode ser feito um pequeno protótipo muito barato, pode ser experimentado, testado e se for bem-sucedido poder-se-á avançar para próximo estágio que é a implementação. O objetivo da prototipagem de experiência é testar a viabilidade do serviço, a logística, experiência do cliente e impacto financeiro do produto do serviço de forma barata e rápida.

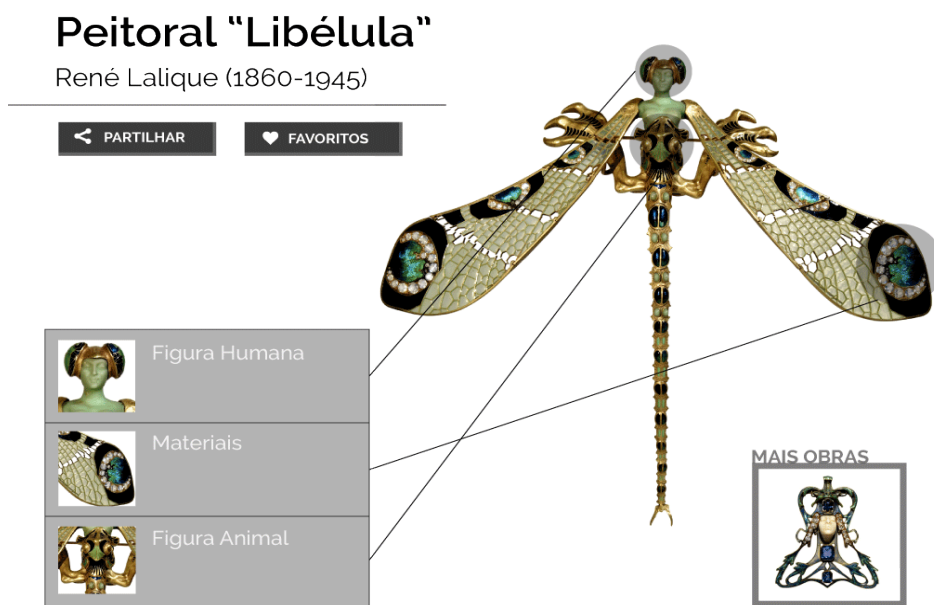
Nas Figuras 5.4 e 5.5 está presente um esboço do protótipo da aplicação, com um exemplo de uma peça de joalheria, o peitoral “Libélula” do núcleo de René Lalique (1860-1945). Um protótipo de experiência é qualquer tipo de representação, em qualquer meio, é concebido para compreender, explorar ou comunicar o que poderia ser explorado num determinado produto, espaço ou sistema, neste projeto em concreto é a implementação de ecrãs interativos, como a imagem em baixo mostra (Buchenau e Fulton Suri, 2000).

Figura 5.4 - *Mock-up* da interatividade em desenvolvimento



Fonte: Elaboração da autora

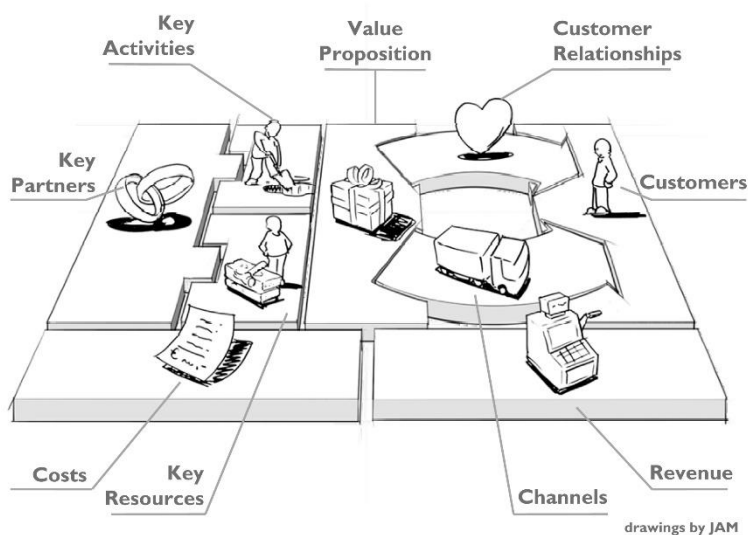
Figura 5.5 - *Close-up* da interatividade em desenvolvimento



Fonte: Elaboração da autora

5.4.1. Modelo de negócios – centrado na proposta de valor

Figura 5.6 - Business Model Generation



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

O Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas. É importante para repensar em alguns aspetos do negócio, para compreender quem é o seu cliente, qual a proposta de valor e como transformará isso em receita.

Osterwalder e Pigneur (2010) desenvolveram recentemente uma abordagem fulcral para a compreensão dos aspetos mencionados anteriormente, o *Business Model Generation* (BMG). Para os autores um modelo de negócios "(...) descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização." (Osterwalder e Pigneur, 2010:14) é dinâmico, com uma proposta fácil de utilizar, já foi testado em vários países e por diversas organizações nomeadamente o Skype, Procter & Gamble, entre outros (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Contém nove componentes e foi desenvolvido de forma análoga ao cérebro humano, o lado esquerdo está relacionado para eficiência e o lado direito é relativo aos valores.

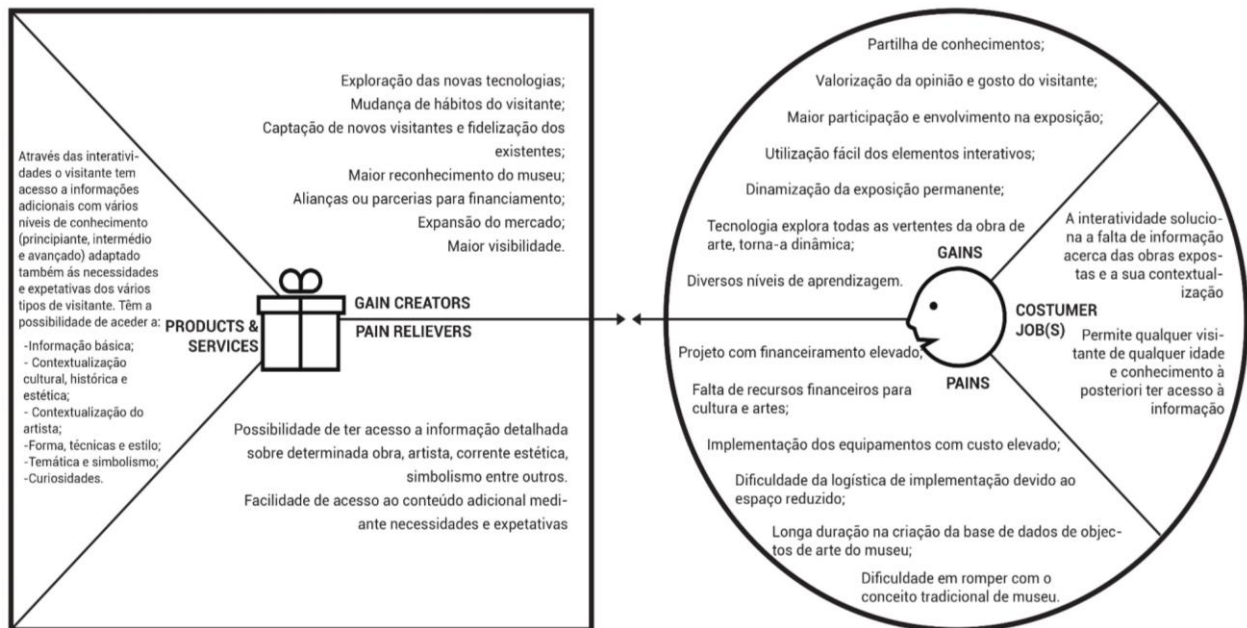
Visto que o projeto em questão não se trata de criar um negócio/ modelo de negócio, mas sim acrescentar um elemento inovador à coleção do fundador/ exposição permanente do Museu Calouste Gulbenkian, ou seja, a instalação de elementos interativos, não serão apresentados com detalhe todos blocos do *canvas*.

A avaliação, classificação e priorização de detalhar cada um dos blocos fez-se no sentido de agrupar todos os componentes através dos seguintes critérios:

- Primeiro grupo - nucleares, imprescindíveis para a tese

O bloco nuclear imprescindível para a tese é a proposta de valor, elemento que irá ser apresentado de seguida.

Figura 5.7 – Proposta de valor



Fonte: Conteúdo e elaboração própria utilizando o modelo de negócio apresentado por Osterwalder e Pigneur (2010).

A proposta de valor (Figura 5.7) tem o propósito de resolver os problemas do cliente e satisfazer as suas necessidades, é o motivo pelo qual os visitantes escolhem o Museu Calouste Gulbenkian em detrimento dos outros. A proposta de valor apresentada acrescenta valor qualitativo pois está diretamente relacionada com o *design* e a experiência do cliente, a instalação de elementos interativos responde não só à necessidade do museu acompanhar as novas tecnologias, como dá a possibilidade aos visitantes de explorarem nuances e características das peças expostas.

- Segundo grupo – não nucleares, mas úteis para a tese

Os blocos não nucleares, mas úteis para a tese serão apresentados na sua generalidade, mas sem grande detalhe.

Segmento de clientes – Segundo os autores é a parte que irá definir quais os grupos de clientes ou organizações a satisfazer, consideram também que os grupos de consumidores correspondem a segmentos diferentes e apresentam diferenças na oferta, os canais de distribuição, tipo de relacionamentos, lucratividade e interesse, bem como a disposição relacionada ao pagamento. Os clientes, no caso deste projeto são os visitantes da exposição

permanente do Museu Calouste Gulbenkian que, para melhor satisfazê-los é necessário agrupá-los em segmentos distintos, que tenham necessidades e comportamentos comuns.

Canais – Neste componente são apresentados os canais de comunicação, distribuição e vendas, meios pelos quais os clientes recebem as propostas de valor, para isto é necessário “(...) encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais, a fim de integrá-los de modo a criar uma ótima experiência para o consumidor e maximizar os lucros.” (Osterwalder e Pigneur, 2010:27).

- Programa
- Website
- Marketing
- Outdoors

Atividades-chave – São os processos necessários para gerar valor para o cliente. O segmento em questão preocupa-se com as parcerias através da descrição da cadeia de fornecedores e a apresentação de diferentes tipos de parcerias.

Recursos- chave – Neste bloco são apresentados os elementos ativos para criar, distribuir e acumular valor, podem ser de natureza física, intelectual, humana e financeira.

Relação com os clientes – Neste bloco é estabelecido e mantido um relacionamento com cada segmento de visitantes e, guiado pelas seguintes motivações: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas. Este segmento é importante, visto que “(...) influencia profundamente a experiência geral de cada cliente.” (Osterwalder e Pigneur, 2010:28)

- Terceiro grupo – acessórios ou não aplicáveis.

Os blocos constituintes deste grupo serão referidos, no entanto não vão ser detalhados por não serem aplicáveis ou por serem acessórios.

Estrutura de custos – Este componente é relativo à estrutura de custo do negócio, devem ser considerados os custos mais importantes envolvidos na operação.

Fluxo de rendimento – Este bloco contém às fontes de receita que resultam das propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes, os autores apresentam diversas formas de se gerar receita, as taxas de utilização, vendas, taxas de inscrição, licenças e *leasing*.

5.4.2. Jornada do visitante

A jornada do visitante é o caminho que o visitante percorre a partir do momento que começa a pensar num determinado produto, até finalizar a sua compra. Foi criado com o propósito de conhecer todas as etapas deste processo de compra, até visitar a Coleção do Fundador. É através deste que se consegue encontrar o conteúdo específico para o seu público-alvo, entender o comportamento e hábitos dos seus consumidores, saber os pontos fortes e fracos do museu, permite averiguar mais oportunidades e desenvolver as melhores estratégias para conquistar novos clientes e fidelizar os existentes.

De acordo com Mager (2009) os consumidores preferem fazer uma procura do que necessitam na internet, principalmente por ser bastante mais prático e rápido. É imprescindível que as empresas acompanhem essa dinâmica, analisem os resultados e interajam com esses consumidores para se aproximar cada vez mais do seu público-alvo. É preciso verificar todas as interações nos diferentes canais e considerar os comentários como oportunidades de negócio e relacionamento.

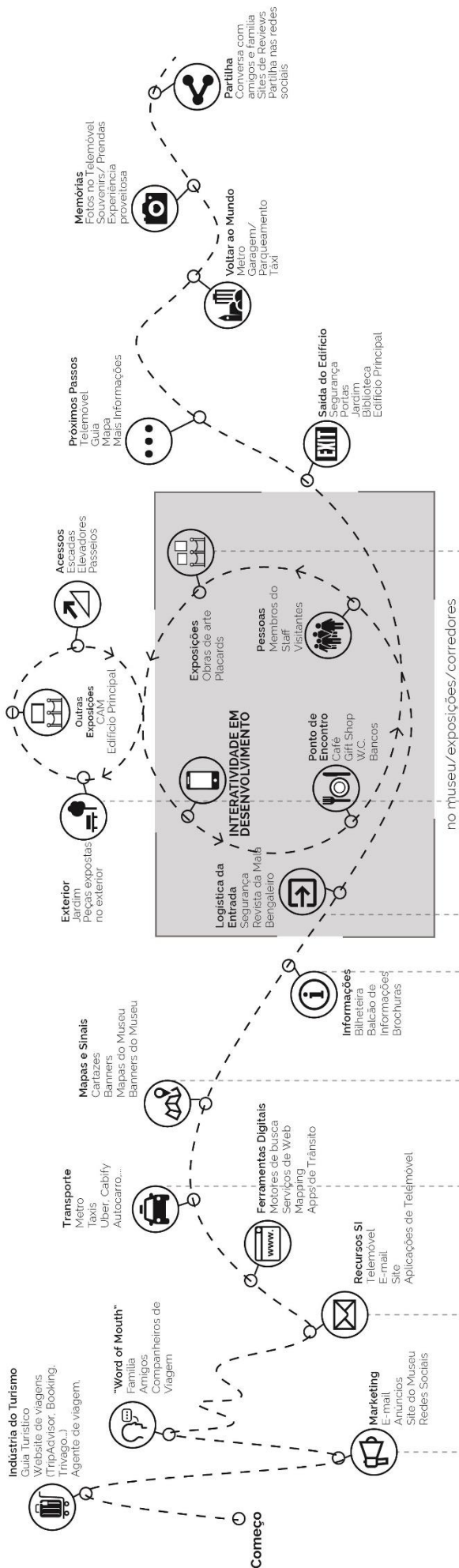
“Consuming a service means a consuming an experience, a process that extends over time. The customer journey thus illustrates how the customer perceives and experiences the service interface along the time axis. It also considers the phases before and after actual interaction with the service. The first step in creating a customer journey is to decide its starting and stopping points. The customer journey serves as the umbrella under which the service is explored and, with various methods, systematized and visualized.” (Mager, 2009)

Para que o MCG seja escolhido entre os demais museus e atividades paralelas é necessário acompanhar o cliente em cada fase. Desde o início, quando o problema é descoberto até à etapa da escolha, para isso é necessário oferecer um conteúdo de qualidade que melhore a experiência dos visitantes.

É composta por seis componentes, o primeiro está relacionado com o facto do visitante estar a pensar ir ao museu, o segundo envolve todos os planos feitos até chegar ao MCG, o terceiro componente refere-se à chegada ao museu, seguida da experiência do museu, saída do museu e como último componente a chegada a casa que comporta os meses após a visita. É composto também pelas ações do visitante e, pelos ganhos e perdas mais importantes ao longo da experiência (Figura 5.8).

Figura 5.8 - Jornada do visitante

Jornada do Visitante Visitor Journey*



	PLANEAR	CHEGAR AO MUSEU	EXPERIÊNCIA NO MUSEU	SAÍDA DO MUSEU	CHEGAR A CASA
← GANHOS →	<p>Pode pesquisar previamente o conteúdo resumido das exposições</p>	<p>Simpatia ao receber, surpresa e sentido de novidade</p>	<p>Calmo, com várias obras de arte, o visitante pode descansar</p>	<p>Exposição com uma coleção formidável, sentido de imaginação. "Não sabia que esta obra era deste autor". "Se quiser saber mais sobre isto, vou ter de ir à Internet ver"</p>	
→ PERDAS →	<p>Demasiada oferta, museus e outras actividades</p>	<p>Dificuldades com transportes</p>	<p>Muita gente na receção, muito barulho e confusão</p>	<p>O staff nem sempre sabe responder a certas questões. Não existe contextualização para cada núcleo, legendas demasiadas pequenas</p>	

Fonte: Elaboração própria

* esquema inspirado no "The South Mall Visitor Journey, Summary of Visitor Moments" do Museu

5.4.3. Personas²³

“Personas, fictional user profiles based on research data (interviews, participatory observation, data analysis), have gained popularity in the design field over recent years. These profiles include names, personalities, behaviors, and goals that are representative of a unique group of individuals. Personas are a tool for understanding others.” (Williams 2006, Amdahl e Chaikiat 2007, Ndiwalana et al., 2005)

As *personas* foram construídas com base nos perfis dos visitantes da exposição permanente do Museu Calouste Gulbenkian e alguma informação adicional partilhada após a resposta do questionário, bem como a resposta livre/observações do visitante. Foram pensadas no sentido de representar os vários perfis de utilizador, com comportamentos e necessidades reais, bem como os momentos de verdade ou superação, ou seja, os momentos de interação/contacto com o visitante fulcrais ou nos quais o museu tem oportunidade de se superar e os fatores de recomendação, ou seja, os fatores nucleares que vão fazer com o visitante recomende a amigos e as ações/meios para alavancar essa recomendação após a visita, chegar a casa ou nos meses subsequentes da visita.

Figura 5.9 - Persona 1 (Guy, 60 anos)

Guy, 60 anos
Flórida, EUA
Turista • Reformado • Visitante pela 1ª vez

Comportamento

- Gosto pelas Artes e Tecnologias;
- Conhecimento médio/elevado;
- Bastante curioso;
- Visita guiada em grupo;
- Informado acerca da coleção do museu C.Gulbenkian.

Necessidades

- Contextualização das obras;
- Necessidade de um dispositivo para consultar curiosidades acerca de algumas obras;
- Importância em deixar a opinião acerca da visita e puder dialogar com o staff ou tirar dúvidas.

Momentos da verdade ou superação

- Simpatia e disponibilidade antes, durante e após visita;
- Facilidade em encontrar informação e localizações (e.g edifício principal, CAM, jardins...);
- Possibilidade de colocar dúvidas ao staff acerca das obras de arte expostas (formação do staff nesse sentido ou contratação de pessoal especializado).

Factores de Recomendação

- Sentimento de hospitalidade e simpatia ao receber.
- Possibilidade de deixar opinião acerca da experiência da visita e peças expostas, dos espaços envolventes e/ou outro assunto relacionado através de uma interatividade
- Coleção com peças de renome com uma qualidade artística elevada

Fonte: Elaboração própria

²³ No projeto em causa foram utilizadas *personas* e não *proto-personas*. As primeiras são geralmente suportadas em informação bastante precisa e detalhada e, utilizadas para criar representações validadas do público-alvo. As segundas diferem das primeiras porque são suportadas por ideias (*brainstorming*), ou seja, baseadas em informação deduzida (Gothelf, 2012).

Figura 5.10 - Persona 2 (Catarina, 30 anos)



Catarina, 30 anos

Lisboa, Portugal
Psicóloga • Visitante esporádico

Persona 2

Comportamento

- Gosto pela arte;
- Conhecimento baixo/médio;
- Gosto por joalharia (Reneé Lalique);
- Utilizador assíduo das redes sociais e tecnologias;
- Visita rápida e espaços exteriores do museu.

Necessidades

- Contextualização das obras;
- Conhecimento complementar sobre peças de joalharia;
- Aplicação que permitisse ver obras chave de cada núcleo para saber o que ver num curto espaço de tempo.

Momentos da verdade ou superação

- Simpatia e disponibilidade antes, durante e após visita.
- Possuir contextualização das obras e dos vários núcleos constituintes da exposição permanente através de uma interatividade;
- Ter acesso aos conteúdos dos vários núcleos; previamente e peças-chave a visitar de acordo com a opinião do museu.

Factores de Recomendação

- Possibilidade de explorar diversos conteúdos diferentes em cada visita para além das peças expostas;
- Conhecimento das iniciativas do museu através das redes sociais o que faz com que o visitante mantenha uma relação mais próxima e de preferência com o museu.

Fonte: Elaboração própria

Figura 5.11 - Persona 3 (Carlos, 45 anos)



Carlos, 45 anos

Porto, Portugal
Visita a família em Lisboa • Visita museu pela 2ª vez

Persona 3

Comportamento

- Gosto pela arte;
- Visita em família;
- Pouco conhecimento de arte, conhece pintores com nomes mais sonantes;
- Gosto pela arte egípcia;
- Ter uma visão geral da exposição permanente.

Necessidades

- Obter mais conhecimento acerca das obras de arte;
- Consultar curiosidades acerca arte egípcia e peças relacionadas;
- Aplicação que permitisse no final da visita percorrer resumidamente as peças-chave e os vários núcleos.

Momentos da verdade ou superação


- Simpatia e disponibilidade antes, durante e após visita.
- Interatividade que possuísse contextualização das obras para poder tirar dúvidas em família e saber algumas curiosidades.
- Ter a possibilidade de saber mais acerca das peças expostas no núcleo da Arte Egípcia.
- Ter acesso aos conteúdos dos vários núcleos previamente e peças-chave a visitar de acordo com a opinião do museu.

Factores de Recomendação

- Sentimento de hospitalidade e simpatia ao receber. Iniciativas ao ar livre e em família.

Fonte: Elaboração própria

Figura 5.12 - Persona 4 (Joana, 24 anos)



Joana, 24 anos
Sintra, Portugal
Part-time • Visitante habitual • Estudante de História de Arte

Persona 4

Comportamento

- Conhecimento elevado pela arte ;
- Visita sozinha;
- Procura peças específicas;
- Visita CAM (Centro de Arte Moderna).

Necessidades

- Complementar conhecimento acerca dos artistas;
- Conhecimento específico sobre determinadas peças;
- Interesse em obras e autores similares.

Momentos da verdade ou superação

- Interatividade que possuísse uma contextualização detalhada acerca das obras com a possibilidade de agrupar várias temáticas através da pesquisa de um elemento específico;
- Substituição de peças do núcleo temático correspondente com mais regularidade.

Factores de Recomendação

- Coleção com peças de renome com uma qualidade artística elevada e diversificada ;
- Consolidar conhecimentos acerca da sua área de formação;
- Conhecimento das iniciativas do museu através das redes sociais o que faz com que o visitante mantenha uma relação mais próxima e de preferência com o museu.

Fonte: Elaboração própria

Figura 5.13 - Persona 5 (Júlia, 40 anos)



Júlia, 40 anos
Algés, Portugal
Gestora financeira • Visita preferencialmente ao domingo

Persona 5

Comportamento

- Visita com 2 filhos;
- Percorre parte de um núcleo específico ou alguns objetos de cada vez para explicar aos filhos;
- Visita os jardins e faz atividades ao ar livre com os filhos.

Necessidades

- Obter mais conhecimento acerca das obras de arte;
- Aplicação com informação para vários níveis de conhecimento para poder explicar aos filhos;
- Contextualização dos núcleos e obras.

Momentos da verdade ou superação

- Simpatia e disponibilidade antes, durante e após visita;
- Contextualização dos núcleos e obras com vários tipos de conhecimento para poder tirar dúvidas aos filhos e para seu usufruto também;
- Interatividade com jogos para explicar aos filhos ou contextualizar determinado assunto.

Factores de Recomendação

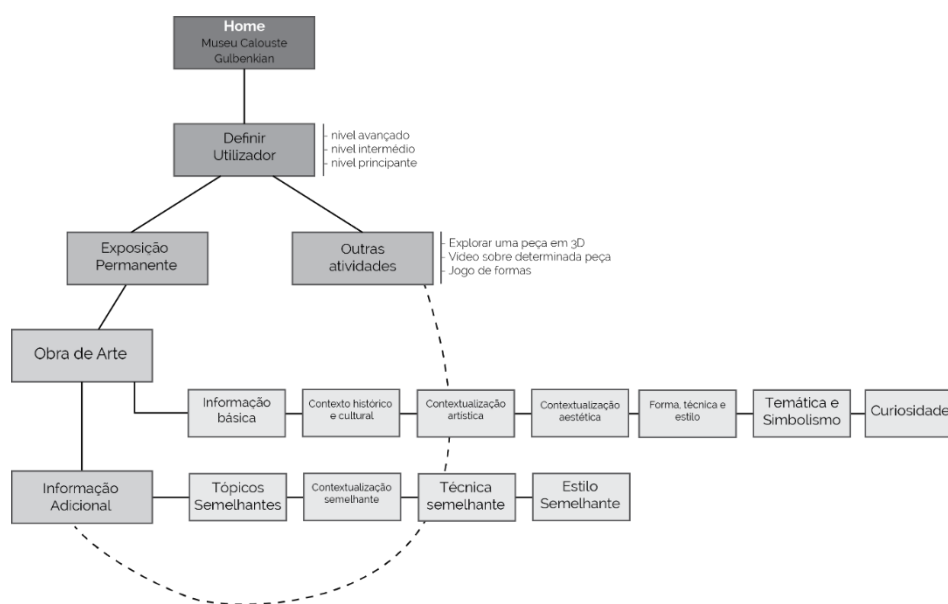
- Atividades complementares acerca de obras expostas aos domingos;
- Conhecimento das iniciativas do museu através das redes sociais o que faz com que o visitante mantenha uma relação mais próxima e de preferência com o museu.

Fonte: Elaboração própria

5.5. Objetivos de implementação

Face às tendências apresentadas no Relatório de Contas de 2016 da FCG, especialmente a crescente afluência de visitantes no Museu e exposições temporárias, este projeto pretende colmatar a falta de informação a vários níveis, primeiramente apresenta o mapa da FCG e detalhadamente os vários núcleos da exposição permanente bem como das áreas de apoio cultural e serviços.

Figura 5.14 - Esquema da interatividade



Fonte: Elaboração própria

Após a apresentação do esquema da interatividade (Figura 5.14), que foi elaborado no sentido de fornecer várias opções de exploração ao visitante, segue a explicação detalhada de cada ponto:

- 1) Informação básica – Contém uma lista de informação básica, incluindo o título da obra de arte e o artista, as medidas e o período em que a obra foi criada.
- 2) Contextualização artista – Contém informação acerca do(a) artista, incluindo a sua educação e informações relevantes da sua carreira, o seu estilo e os mestres que influenciaram o seu trabalho.
- 3) Contextualização cultural, histórica e estética – Contém uma descrição e explicação da esfera cultural, social, política, económica, religiosa, estética e, do período em que a obra de arte foi criada. Esta informação irá ajudar os visitantes a compreender as motivações que levaram o artista a criar determinada obra e os fatores sociais e culturais que afetaram a produção e receção da mesma.
- 4) Forma, técnicas e estilo – Contém informação básica analítica dos elementos visuais como as cores, formas, materiais utilizados; princípios da organização

como o balanço dos elementos e os princípios organizacionais. Com a ajuda desta informação, os visitantes vão ganhar um conhecimento acerca das técnicas e o estilo ou estilos utilizados.

- 5) Temática e simbolismo – Dá a conhecer aos visitantes o significado da obra de arte ou a mensagem que querem passar, globalmente e com a possibilidade de explorar determinadas formas e/ou símbolos ou partes da obra de arte. Explora os sentimentos pessoais do artista, os pontos de vista e ideias.
- 6) Curiosidades – Este ponto contém algumas curiosidades acerca da obra de arte, pode conter alguma informação que fomente a crítica acerca do trabalho, moldada sempre ao contexto social e cultural de cada visitante.

5.6. Proposta da interatividade a implementar

A interação terá de ser construída tendo em conta os comentários/sugestões dos visitantes aquando a resposta dos inquiridos:

- A primeira dimensão deverá ter em conta três funcionalidades fundamentais, o processo de aprendizagem e apreensão de conhecimentos do visitante, os vários níveis de conhecimento de cada visitante, bem como os diversos perfis. A primeira funcionalidade permite a escolha por parte do visitante da forma como gostaria de rececionar a informação, através da componente visual, textual e/ou imagética; a segunda, por sua vez, permite escolher o nível de profundidade dos conteúdos apresentados, através dos vários tipos de conhecimento de cada visitante – principiante, intermédio e avançado – aglutinando a terceira e, última funcionalidade, os diversos perfis dos visitantes segundo Falk (2009) - *explorers, experience seekers, rechargers, facilitators, professional*, que permite traçar um perfil rápido das necessidades de cada um; caso não tenha preferência de uma ou mais funcionalidades anteriores será apresentada uma versão *standard* dos conteúdos.
- A segunda dimensão será no sentido de solucionar qualquer inconveniente devido à reprodução de som, para não prejudicar os visitantes que porventura não queiram aceder a este tipo de informação;
- A terceira dimensão pauta-se com a escolha do suporte tecnológico a utilizar, que segundo a escolha dos visitantes poderia ser uma aplicação com áudio e vídeo ou o mural interativo; as dimensões e localização na exposição, teriam de ser planeadas com uma empresa que oferecesse soluções tecnológicas, tal como a TomTom, ou diretamente marcas que ofereçam soluções de multimédia como por exemplo, a Samsung, a Panasonic, entre outros.

- Como quarta dimensão temos de equacionar um *design* inclusivo que proporcione uma boa experiência, a nível do utilizador e interface - *user experience* (UX) e *user interface* (UI) – temos de considerar o público em geral que acederão à aplicação, e, nesse sentido foram criadas personas baseadas nos tipos de visitantes do MCG (Anexo C). Para traçar o perfil é necessário criar diretrizes que tornem a aplicação acessível e de fácil utilização e em simultâneo, criar alguns atributos comuns como por exemplo: a idade, género, “*pains*”, desafios diários, objetivos e motivações. Segundo Steven Widen, Parceiro e President no E-Cubed Media Synthesis Inc.:

“The more diverse your user personas are, the easier it will be to design highly usable apps or websites. This is where inclusive design takes shape. By factoring in people who are differently abled, you make your personas more diverse and eventually wind up with better UX/UI.”²⁴

E deverá apresentar um *layout* simples:

“Therefore, you make your app as clean and as simple as possible. Users are probably not presented with more than three options on any screen. In the course of doing so, you make the app easier for other people to use, thus improving your usability score.” (ibid)

- A quinta e última dimensão prende-se com as parcerias de financiamento estabelecidas, que podem ser um grande desafio para a concretização de um projeto com elevado custo.

²⁴ “Inclusive Design: Making the Web Accessible For All”, consultado em <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/05/22/inclusive-design-making-the-web-accessible-for-all/#78df0ff22ab8>, 06-10-2017.

CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Conclusões

Após a realização do presente projeto pode concluir-se que as questões de investigação foram respondidas com sucesso. A proposta de implementação de interatividade para melhorar a experiência do visitante foi exequível através da metodologia utilizada, com a ajuda da construção da jornada do visitante, da proposta de valor, das *personas* e do esquema da interatividade a implementar, elementos estes importantes e indispensáveis para a compreensão dos objetivos propostos.

É pertinente lembrar os objetivos principais no projeto: identificar o público da exposição permanente do MCG, traçando o seu perfil sociográfico, as suas práticas culturais através da frequência do museu; compreender a opinião do visitante face à utilização de diversos tipos de interatividades e a relação existente entre o visitante e obra de arte; indagar se pretendem obter mais informação ou contextualização acerca as peças expostas ou núcleos presentes e, quais seriam os elementos tecnológicos/interativos que adicionam mais qualidade/interesse à exposição e se adaptariam ao perfil traçado.

No quadro 6.1, está presente o nível de concretização de cada um dos objetivos propostos para investigação do presente projeto:

Quadro 6.1 - Nível de concretização dos objetivos propostos

Objetivos	Grau de concretização
1. Proposta de implementação de interatividade para melhorar a experiência do visitante.	100%
2. Relação entre o visitante e obra de arte.	50%
3. Pertinência em obter mais informação acerca das peças expostas.	100%
4. Pertinência de uma contextualização em cada núcleo da exposição.	100%
5. Os elementos tecnológicos/interativos que adicionam mais qualidade/interesse à exposição.	75%
6. Os elementos tecnológicos que captariam mais a atenção dos visitantes.	100%

Fonte: Elaboração da autora

Passo a justificar o grau de concretização de cada um dos objetivos acima apresentados:

1. O primeiro, terceiro, quarto e sexto objetivos foram concretizados inteiramente, não só teoricamente, com o apoio dos estudos de diversos autores, mas também através dos inquéritos por questionário e opiniões adicionais dos visitantes, que foram elementos importantes para a construção da proposta de implementação de interatividade.
2. O segundo objetivo não foi inteiramente cumprido visto que não foi realizado um estudo intensivo da relação entre o visitante e obra de arte no sentido de compreender

junto dos visitantes quais os aspetos mais relevantes numa obra de arte, com o fim de desenvolver a aplicação.

3. Foi possível compreender quais os elementos tecnológicos/interativos que adicionam mais qualidade/interesse à exposição, porém o quinto objetivo não foi inteiramente cumprido, visto que o inquérito por questionário não continha todos os tipos de interatividades como por exemplo os códigos QR ou óculos 3D, por isso só foram apurados os dados com as tecnologias/interatividades presentes no inquérito.

De uma forma geral, de acordo com os dados apresentados ao longo do projeto pode concluir-se que o público da exposição permanente do MCG é constituído, na sua maioria, por pessoas do sexo feminino, em que o escalão que se destaca mais é o das pessoas com mais de 65 anos, residentes no estrangeiro, principalmente dos Estados Unidos e Reino Unido. A maior parte dos inquiridos são profissionalmente ativos, se bem que existe uma parte bastante significativa de reformados/aposentados e, possuem um grau de escolaridade superior, na sua maioria licenciatura ou bacharelato.

Os dados recolhidos sugerem que a maior parte dos visitantes considera ser importante a implementação de interatividades com o fim de explorar mais detalhadamente as obras de arte, sendo que os dois elementos interativos mais apelativos foi a aplicação áudio-vídeo e o mural interativo. Muitos dos visitantes referiram que os núcleos da exposição carecem de contextualização, as legendas têm pouca informação e o tamanho da letra é reduzido.

Contributos

O desenvolvimento da proposta de implementação na exposição permanente do MCG, recaiu sobre um conjunto de fatores que constituíram a estrutura deste projeto e, conseqüentemente contribuíram positivamente para o estudo dos públicos, dos museus e da emergência das novas tecnologias.

O museu não deve ser pensado como algo estático, mas sim dinâmico, que depende essencialmente do seu público, para que esta relação seja mantida e desenvolvida, a comunicação é um elemento essencial no planeamento estratégico do museu para que a sua divulgação seja compreensível e, a sua missão contribua para a fruição do seu público.

Tal como Almeida (2005) defende a museologia é uma ciência que se tem mostrado cada vez mais dinâmica, atuante e preocupada com os interesses dos visitantes dos museus.

O público dos museus cada vez mais tem o desejo que os propósitos dos museus vão ao encontro das suas necessidades e realidades. O estabelecimento de canais informativos é um ponto importante na comunicação do museu, e a sua abrangência cada vez maior possibilita a maximização da responsabilidade social do próprio museu. O papel social dos

museus serve de inspiração e base para refletir e repensar acerca da museologia, possibilitando mudanças de paradigmas, de forma a atender aos pedidos da sociedade moderna, cada vez mais interativa, conectada, gerando, produzindo, consumindo informação (Bruno, 2006).

Atualmente, em plena era tecnológica, a informação e comunicação fazem com que a sociedade esteja cada vez mais conectada e, como prova disso mesmo, os utilizadores têm a oportunidade de partilhar aspetos relevantes da sua vida pessoal, social e profissional, nesta perspectiva é notório que muitas das situações do dia-a-dia envolvam interação para realizar determinada tarefa e, as novas tecnologias estão a mudar a forma como comunicam, interagem e obtêm informação. Scheiner (2007) refere que a utilização da tecnologia transforma o modo de estar no mundo, produz novos sujeitos, com novas e diferentes capacidades e habilidades (Scheiner, 2007:91).

A mediação, no ambiente virtual não se faz de uma forma mais direta mas sim remotamente, podendo constituir um desafio para o museu e, tornar mais difícil estabelecer as mediações que melhor se adaptam ao público. Através do modo colaborativo proporcionado pelo meio virtual, os próprios utilizadores podem estabelecer o que consideram que corresponde às suas necessidades no processo de mediação cultural.

Uma das permissas deste projeto vai ao encontro do artigo publicado por Fred A. Bernstein “Technology That Serves to Enhance, Not Distract” para o The New York Times, que entrevistou David Franklin, o diretor do Cleveland Museum of Art

“Throughout the museum, the iPad offers options for learning about items in the collection. (...) “There is only so much information you can put on a wall, and no one walks around with catalogs anymore,” (...) One of the app’s simplest features is also one of the most effective: in many cases, it can produce a photo of the artwork’s original setting — seeing a tapestry in a room filled with tapestries, rather than in a white-walled gallery, is revelatory.”²⁵

Permissa essa que defende que as interações e tecnologias instaladas na Gallery One têm um só fim, facilitar a apreensão e acesso aos conteúdos expostos, e é altamente apoiada por Mr. Barton, responsável por desenvolver os conteúdos digitais de dois novos museus, o *National September 11 Memorial Museum* e o *National Museum of African American History and Culture*, se for bem sucedido, a tecnologia criada nesses museus irá fornecer novas maneiras de olhar para as coleções.

Em última instância, a interatividade possibilitará uma exploração bastante aprofundada dos conteúdos artísticos expostos, o que iria revolucionar completamente a experiência do utilizador aumentando a dinâmica e a maneira como o visitante interage com a obra de arte e vice

²⁵ “Technology That Serves to Enhance, Not Distract”, consultado em <http://www.nytimes.com/2013/03/21/arts/artsspecial/at-cleveland-museum-of-art-the-ipad-enhances.html>, 06-11-2017.

versa, conseguindo assim reunir os valores da museologia tradicional e os valores da nova museologia tornando cada obra acessível a todo o tipo de público

“People come to museums for storytelling and engagement” (...) “and the technology needs to facilitate that.” (ibid)

Segundo a DGPC, o Museu Calouste Gulbenkian cobre um largo período da história da arte, albergando uma das coleções mais completas da museologia portuguesa, expondo obras provenientes de diversas áreas geográficas e tipologias diversificadas, é considerado um museu bastante eclético, contribuindo esse facto para as opiniões positivas acerca da qualidade do acervo do museu.

É importante lembrar a notoriedade não só do colecionador Calouste Gulbenkian que reuniu uma coleção de peças de grande valor e renome, mas também da Fundação Calouste Gulbenkian, que é uma referência não só a nível nacional, como a nível internacional, tendo sido nomeado por Michael Tulipan, editor do prestigiado site de viagens norte-americano TheSavvyExplorer²⁶, segundo a qual o Museu Calouste Gulbenkian surge na lista dos sete melhores do mundo, na categoria de pequenos museus, dos quais quatro são europeus e três norte-americanos (Sousa, 2015).

Nos últimos três anos e principalmente em 2016 deu-se um aumento no número de visitantes nos museus, que muito se deve a novas estratégias implementadas pelos mesmos, quer ao nível da gestão com principal destaque na programação. Apesar da muita oferta, não só direta por parte dos museus, mas também indireta por parte de todas as outras atividades como o teatro, o cinema, os concertos, entre outros, os visitantes têm apostado em programas culturais, tal como ida a museus de arte, para isso, o museu deverá proporcionar uma boa experiência com momentos ou peças-chave memoráveis. O desafio dos museus e das restantes instituições culturais é responder às necessidades dos seus visitantes, reinventar a oferta já existente tornando-a cada vez mais abrangente de modo a captar e fidelizar novos públicos.

A visita do museu prolonga-se para além da presença física até chegar ao domínio do virtual, onde os utilizadores têm a oportunidade de aceder a informação relevante para a maximização do elo informacional. A comunicação no museu gera uma discussão que envolve uma contínua reflexão acerca do papel social da própria instituição face a todas as mudanças que assumem um papel fundamental na nova conceção de museu.

Como Guimarães (2009) salienta o ponto de vista de Bourdieu (1968, 1984) afirmando que o encontro com a obra de arte é fruto de uma correspondência entre o gosto do produtor cultural, objectivado na obra, e o gosto do consumidor. O sociólogo demonstra que os

²⁶ “The World’s Best Small Museums”, consultado em <http://thesavvyexplorer.com/the-worlds-best-small-museums/>, 21-09-2017.

fundamentos económicos e sociais de um sistema hierarquizado de preferências culturais, geram ideias que definem os padrões de legitimação da cultura, para o autor, a percepção artística subentende um mecanismo activo de compreensão. A elevada qualificação escolar é uma característica extremamente vincada no conjunto da população inquirida, podendo ser correlacionada com o que Bourdieu [(1968, 1984)] refere ser uma recepção de sucesso se existir um ajuste entre os códigos das obras de arte e os códigos do observador, ou seja, os indivíduos com maior nível educacional estão mais pré-dispostos a que isso aconteça.

Limitações e sugestões

Ao nível das limitações que o projeto apresenta, estas prendem-se sobretudo pela implementação não ter sido feita, por diversos fatores, dos quais o curto espaço de tempo do desenvolvimento da tese. Outro dos aspetos prende-se com o *Business Model Generation* apresentado que apesar de possuir uma proposta de valor bastante sólida, os restantes componentes não foram minuciosamente desenvolvidos, nomeadamente os custos mais importantes envolvidos na operação, que está diretamente relacionada com a não implementação da proposta. Outra limitação importante de referir foi a ausência de validação total junto do público do museu da jornada do visitante, *personas* e valores relevantes para a experiência do visitante, apesar de terem sido construídos com base no perfil do público, não foram inteiramente validados.

O caminho a seguir tende para um repensar do planeamento museológico, em que o museu assume um carácter dinâmico e interativo, tendo sempre em conta não só a voz dos seus profissionais, mecenas, gestores e diretores, mas também a opinião e observações do seu público, todas as vozes integrantes contribuem para uma aproximação dos visitantes e objetos expostos, bem como as temáticas apresentadas sempre com a possibilidade subjacente da utilização das novas tecnologias. Com todas as novas possibilidades de interação, o conhecimento do público não é apenas uma necessidade de identificação, mas sobretudo para compreender as ações do museu e as limitações na sua função comunicativa. A observação e análise do público dos museus permite a criação de um melhor planeamento nas estratégias de dinamização.

Para dar continuidade ao presente estudo, seria interessante, a realização da implementação do projeto e a validação dos aspetos referidos anteriormente, principalmente os valores relevantes para a experiência do visitante. Seria ainda importante, compreender quais os elementos relevantes para exploração de uma obra, para entender a relação entre o visitante e obra de arte.

BIBLIOGRAFIA

- Adams, Marianna e Theano Moussouri (2002), "The interactive experience: Linking research and practice." In Proceedings of International Conference on Interactive Learning in Museums of Art and Design (London, 2002). Victoria and Albert Museum.
- Almeida, Adriana M. (2005), "O contexto do visitante na experiência museal: semelhanças e diferenças entre museus de ciência e de arte". In: *Hist. cienc. saúde-Manguinhos*, vol.12, suppl., p. 31-53, (online), Consultado em 03.10.2017, Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59702005000400003
- Amdahl, Per e Per Chaikiat (2007), "Personas as drivers. An alternative approach for creating scenarios for ADAS evaluation." *Department of Computer and Information Science*, Linköping University, Sweden.
- Anderson, Gail (2004), *Reinventing the museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Anderson, James C. e Narus, James A. (1999) *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, Prentice Hall.
- Ashley, Susan (2005), "State Authority and the Public Sphere: Ideas on the changing role of the museum as a Canadian social institution", *Museum and Society* 3(1): 5-17.
- Augé, Marc (2008), *Non-Places: An Introduction to Supermodernity*, Verso, London.
- Barreto, António (2007), *Fundação Calouste Gulbenkian, Cinquenta anos, 1956-2006*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Bearman, David e Kati Geber (2008), "Transforming Cultural Heritage Institutions through New Media," in *Museum Management and Curatorship*, 23(4): 385-399.
- Bertacchini, Enrico e Federico Morando (2013), "The future of museums in the digital age: new models of access and use of digital collections." *International Journal of Arts Management*, 15(2), 60-72.
- Bimber, O., et al., (2006), "Superimposing pictorial artwork with projected imagery." In *ACM SIGGRAPH 2006 Courses* (Boston, Massachusetts, July 30 - August 03, 2006). SIGGRAPH '06. ACM, New York, NY.
- Bishop, Claire (2005a), "But Is It Installation Art?". *Tate Etc*, No. 3, Spring, pp. 26 – 35.
- Bittencourt, Circe Maria F. (2009), *Ensino de história: fundamentos e métodos*, 3ªed. São Paulo: Cortez.
- Bourdieu, Pierre (1968), "Outline of a sociological theory of art perception". In *International Social Science Journal*, 20 (4).
- Bourdieu, Pierre (1984), *Distinction: a social critique of the judgment of taste*. Londres: Routledge and Kegan Paul.
- Bourdieu, Pierre e Alain Darbel (2007) *O amor pela arte: os museus de arte na Europa e seu público*. Tradução: Guilherme João de Freitas Teixeira. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Porto Alegre: Zouk.
- Buchenau, Marion e Jane S. Fulton (2000), *Experience Prototyping*. San Francisco: IDEO. (online), Consultado em 13.06.2017. Disponível em: http://www.ideo.com/images/uploads/thinking/publications/pdfs/FultonSuriBuchenau-Experience_PrototypingACM_8-00.pdf

- Butz, Howard E. Jr. e Leonard D. Goodstein (1996), "Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage". *Organizational Dynamics*, 24, 63-77.
- Black, Graham (2005), *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*, Routledge.
- Brakus, Joško *et al.*, (2009), "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol.73, May, pp. 52-68.
- Bruno, Maria Cristina O. (2006), "Museologia e Museus: Os Inevitáveis caminhos entrelaçados" In *Cadernos de Sociomuseologia*, nº26.
- Castells, Manuel (2001), *A sociedade em rede*. v.1. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Castells, Manuel (2010), *The Rise of Network Society*, 2nd edition, Wiley- Blackwell.
- Cataldo, Luciana e Marta Paraventi (2007), *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*. Hoepli, Milano.
- Cavalcanti, Cecilia C. B. (2011), O conhecimento em exposição: Novas linguagens da comunicação como construção multidirecional de conhecimento e de percepção do mundo contemporâneo. Tese de Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporânea, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Coutinho, Clara P. (2011), *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Edições Almedina.
- Corbin, Juliet e Anselm Strauss (1990) "Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria", *Qualitative Sociology*, Vol.13, No.1 (online), Consultado em 24.08.2016. Disponível em: <http://med-fom-familymed-research.sites.olt.ubc.ca/files/2012/03/W10-Corbin-and-Strauss-grounded-theory.pdf>
- Classen, Constance (2007), "Museum manners: the sensory life of the early museum", *Journal of Social History*, June 22. 895-914.
- Clifford, James (1997), *Routes: Travels and Translation in the Late Twentieth Century*, Harvard University Press, Harvard.
- Churchill, Gilbert A. Jr. e Paul J. Peter (2000), *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Davallon, Jean (1986), "Gestes de mise en exposition". *Claquemurer, pour ainsi dire, tout l'univers. La mise en exposition*. Paris: Éditions du Centre Georges Pompidou; Centre de création Industriel, pp. 241-266.
- Desvallées, André e François Mairesse (2010), *Key Concepts of Museology*, Armand Colin, International Council of Museums.
- Dewey, John (1938), *Experience and Education*, Collier Books, New York.
- Doherty, Claire (2004), "The Institutions is Dead! Long Live the Institution! Contemporary Art and New Institutionalism", *Art of Encounter*, (Online) Issue 15, Engage 15: 6-13.
- Falk, John (2009), *Identity and the museum experience*, Left Coast Press, Inc.
- Falk, John (2006), "Understanding Museums Visitor's Motivations and Learning", *Motivation and Learning Styles*, (online), Consultado a 15-05-2017, Disponível em https://slks.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/KS/institutioner/museer/Indsatsomraader/Brugerundersoegelse/Artikler/John_Falk_Understanding_museum_visitors__motivations_and_learning.pdf

- Falk, John. H. e Lynn. D. Dierking (2013), *The Museum Experience Revisited*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Falk, John. e Lynn D. Dierking (1992), "Redefining the Museum Experience: The Interactive Experience Model", *Science in American Life Curriculum Project*, Washington DC.
- Falk, John. e Dierking, Lynn. D. (2000), *Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of Meaning*, Rowman & Littlefield.
- Fisher, Susie (2005), *An Evaluation of Learning on the Move and Science Navigator: Using PDAs in Museum, Heritage and Science Centre Settings*. London: NESTA.
- FCG (2015), *Relatório e Contas 2015*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- FCG (2016), *Relatório e Contas 2016*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Geertz, Clifford (1973), *The interpretation of cultures*, New York: Basic Books.
- Gil, Fernando Bragança – *Iniciação à Museologia*. Universidade Aberta, Lisboa, 1993, p. 78-83.
- Gilmore, Audrey e Ruth Rentschler (2002), "Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?", *Journal of Management Development*, Vol. 21 Iss: 10, pp.745 – 760.
- Glaser, Barney. G., Anselm. L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- Goulding, Christina (2000a), "The museum environment and the visitor experience", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Iss: 3/4, pp.261 – 278.
- Grey, Alison *et al.*, (2006) *Saying it differently. A handbook for museums refreshing their display*. Londres: Renaissance London.
- Grønþæk, K., Iversen, O.S., Kortbek, K.J., Nielsen, K.R. and Aagaard, L. 2007. iGameFloor - a Platform for CoLocated Collaborative Games. In Proc. of the International Conference on Advances in Computer Entertainment ACE '07, June 13 – 15, 2007, Salzburg, Austria, 64-71.
- Grønþæk, K., Iversen, O.S., Kortbek, K.J., Nielsen, K.R., Aagaard, L. 2007. Interactive Floor Support for Kinesthetic Interaction in Children Learning Environments. In Proc. of INTERACT 2007, September 10-14, 2007, Rio de Janeiro, Brazil. Springer Verlag.
- Gosling, Marlusa de Sevilha *et al.*, (2016) "Experiência turística em museus: percepções de gestores e visitantes", *TMStudies*, vol.12, n.2, pp.107-116. (online), Consultado em 18.10.2017. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582016000200012&lng=pt&nrm=iso.
- Guerra, Isabel Carvalho (2002), "A Avaliação de um Projecto de Intervenção", *Fundamentos e processos de uma Sociologia de acção: o planeamento em Ciências Sociais*. 2ª ed, Cascais: Principia, pp. 175-207.
- Guimarães, Rita L. (2009), *Práticas de Recepção Cultural: Os Públicos das Galerias de Arte*, Dissertação de Mestrado em Educação Artística, Lisboa, Universidade de Lisboa, Faculdade de Belas-Artes.
- Habermas, Jurgen (1989), *The Structural Transformation of the Public Sphere*, Polity, Cambridge.
- Hein, George (1991) "Constructivist Learning Theory – The Museum and the Needs of People" comunicação apresentada na Conferência CECA (International Committee of Museum Educators), Jerusalem Israel, de 15 a 22 Outubro de 1991.
- Hein, George (1998), *Learning in the Museum*. London, Routledge.

- Hein, Hilde (2000). *The Museum in Transition: A Philosophical Perspective*. Washington DC and London, Smithsonian Institution Press.
- Hein, Hilde (2006a), "Assuming Responsibility: Lessons from Aesthetics." In Genoways, H. (ed.), *Museum Philosophy for the 21st Century*. Walnut Creek, Califórnia, Alta Mira Press, pp. 1-11.
- Hill, Manuela e Andrew Hill (2012), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Hiller, Marcos (2011): *Uma experiência Estética e de Marketing em Museus*. (online), Consultado em: 15.05.2017. Disponível em: <http://blogdohiller.blogspot.pt/2012/02/uma-experiencia-estetica-e-de-marketing.html>
- Hawkey, Roy (2004), *Learning with Digital Technologies in Museums*, Science Centres and Galleries. Bristol: Futurelab.
- Holbrook, Morris B. (1994), "The Nature of Customer's Value: An Axiology of Service in Consumption Experience". In: Rust, R.T. and Oliver, R.L., Eds., *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, 21-71.
- Holbrook, Morris B. (1999), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, New York.
- Hooper-Greenhill, Eilean (Ed.) (1992), *Museums and the Shaping of Knowledge, The Heritage: Care-Preservation-Management*. London: Routledge.
- Hooper-Greenhill, Eilean. (Ed.) (1994), *Museum and Gallery Education*, Leicester University Press.
- Hooper-Greenhill, Eilean. (Ed.) (2000), *The Educational Role of the Museum*, Routledge, London.
- Hoptman, Glen H. (1992), "The Virtual Museum and Related Epistemological Concerns." Ed. Edward Barrett: *Sociomedia. Multimedia, Hypermedia and the Social Construction of Knowledge*. Cambridge, Mass.: MIT-Press, 1992. 141-159.
- Hornecker, Eva e Matthias Stifter (2006), "Learning from interactive museum installations about interaction design for public settings". In *Proceedings of the 18th Australia conference on Computer-Human Interaction: Design: Activities, Artefacts and Environments (OZCHI'06)*, Jesper Kjeldskov and Jeni Paay (Eds.). ACM, New York, NY, USA, 135-142.
- INE (2012), *Estatísticas da Cultura 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2013), *Estatísticas da Cultura 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2014), *Estatísticas da Cultura 2014*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2015), *Estatísticas da Cultura 2015*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Issac, Stephen e William. B. Michael (1997), "Handbook in research and evaluation: a collection of principles, methods and strategies useful in the planning", *Design and evaluation of studies in educational and the behavioral sciences* (3rd Ed.) San Diego: Educational and Educational Testing Services.
- Izzo, Filomena *et al.*, (2016), *Service Orientation and Technology Innovation in Museum: Museo Archeologico Nazionale of Naples Case Study*. *Proceedings of 26th Annual RESER Conference*, Naples, 8-10 September, 879-888.
- Izzo, Filomena (2017), "Museum Customer Experience and Virtual Reality: H.BOSCH Exhibition Case Study". *Modern Economy*, 8, 531-536.
- Jonassen, David (2000), *Learning as Activity*. AECT.
- Kolb, David A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Kotler, Philip e Gary Armstrong (1999), *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A.
- Kotler, Philip (1998), *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Kotler, Philip (2000), *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- Kortbek, Karen .J. (2007), *The Body as Interaction Device*. Masters Thesis (in Danish with English summary). Multimedia, University of Aarhus, Denmark.
- Kortbek, Karen J. e Kaj Grønbæk (2008), “Communicating art through interactive technology: new approaches for interaction design in art museums”. In *Proceedings of NordiCHI*. 229- 238.
- Lara Filho, Durval (2006), *Museu: de espelho do mundo a espaço relacional*, Dissertação de Mestrado Ciência da Informação/ Cultura e Informação, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Lévy, Pierre (2010), *Cibercultura*. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34.
- Lord, Barry e Gail B. Lord (2002), *The Manual of Museum Exhibitions*, Rowman Altamira.
- Lord, Barry e Maria Piacente (eds.) (2014), *Manual of Museum Exhibitions*, Second Edition, Rowman & Littlefield.
- Macedo, Sónia S. (2014), *Os serviços online dos museus portugueses: a perspectiva dos direitos dos museus*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços, Porto, Universidade do Porto, Faculdade de Economia e Gestão.
- Madeira, Paulo J. (1999), “Benchmarking: a arte de copiar”. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, nº 411, (online) Consultado a 20.10.2017, Disponível em <https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/964/1/Benchmarking.pdf>
- Magalhães, Aline *et al.*, (org). (2010) *Museus e Comunicação: Exposições como objeto de estudo*. Rio de Janeiro: Museu Histórico Nacional.
- Mager, Birgit (2009), *Introduction to Service Design*. Digital communications tool. Culminatum Innovation.
- Mager, Birgit (2008), *Service Design definition in the Design Dictionary*.
- Martins, Ricardo (2008), *Marketing de experiências*. São Paulo: Cobra.
- Marstine, Janet (Ed.) (2006), “New Museum Theory and Practice: An Introduction”, Oxford: Blackwell.
- J. Rounds (Ed.) (1999), *Special Issue on Meaning Making*, *Exhibitionist* 18(2): 5-44.
- Menezes, Natassja O. (2011), *O boom de museus interativos no Rio de Janeiro: linguagem e democratização da cultura*, Monografia de Comunicação Social/ Jornalismo, Rio de Janeiro, Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Mendes, José. A. (1999), “O papel educativo dos museus: evolução histórica e tendências actuais.” *Didaskalia*. Lisboa.
- Moen, Jin (2005), “Towards people based movement interaction and kinaesthetic interaction experiences.” In *Proc. of the 4th Decennial Conference on Critical Computing* (Aarhus, Denmark, August 20 - 24, 2005). Eds. CC '05. ACM, New York, NY, 121-124.
- Moen, Jin (2007), *From hand-held to body-worn: embodied experiences of the design and use of a wearable movement-based interaction concept*. In *Proc. of the 1st international Conference on*

- Tangible and Embedded interaction (Baton Rouge, Louisiana, February 15 - 17, 2007). TEI '07. ACM, New York, NY, 251-258.
- Moritz, Stefan (2005), *Service Design: Practical Access to an Evolving Field*. Köln International School of Design. University of Applied Sciences Cologne.
- Morris, Hargreaves McIntyre (2004). *Learning Journeys: Using technology to connect the four stages of meaning making*. Manchester.
- Moggridge, Bill (2006), Competitiveness Summit. Design Council. UK.
- McGregor, Jane (2004), "Space, Power and the Classroom", *Forum* 46(1): 13-23, page 30.
- McLellan, Hilary (2000), "Experience design". *CyberPsychology & Behavior*, 3(1):59-69.
- Munar, Ana. M. e Jens K. S. Jacobsen (2014), "Motivations for sharing tourism experiences through social media". *Tourism Management*, (43), 46–54.
- Naismith, Laura e M. Paul Smith (2006), "Using mobile technologies for multimedia tours in a traditional museum setting." *mLearn 2006: Across generations and cultures*, Banff, Canada.
- Ndiwalana, A., et al., (2005), "From Personas to Design: Creating a Collaborative Multi-disciplinary Design Environment." Center for Human-Computer Interaction and Department of Computer Science Virginia Polytechnic Institute and State University, USA.
- Noble, Joshua (2009), *Programming Interactivity*. 1ª edição. Estados Unidos da América: O'Reilly, 2009. ISBN 978-596-15414-1. p. 13.
- Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2010), *Criar Modelos de Negócio*, Publicações, Dom Quixote.
- Osterwalder, Alexander, et. al. (2014), *Criar Propostas de Valor*, Publicações Dom Quixote.
- Padilla-Meléndez, A.e A.R. Del Águila-Obra (2013), "Web and Social Media Usage by Museums: Online Value Creation". *International Journal of Information Management*, 33(5), 892-898.
- Pantalony, Rina E. (2002) "Museums and Digital Rights Management Technologies" in *Museum International*, ICOM, Volume 54, Issue 4
- Pezzi, Eduardo (2015), "A experiência turística e o turismo de experiência: um estudo sobre as dimensões da experiência memorável". *Turismo em Análise*, 26 (1), 165-187.
- Pine, Joseph e James H. Gilmore (1998), "Welcome to the experience economy." *Harvard Business Review*, 76 (4), 97-105.
- Pujol-Tost, L. (2011), "Digital Heritage, Integrating ICT in exhibitions", *Museum Management and Curatorship*, pp. 63-79.
- Proctor, Nancy e Chris Tellis (2003), *The State of the Art in Museum Handhelds in 2003*, *Museums and the Web*, Charlotte, March 2003.
- Quivy, R. e L. V. Campenhoudt (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª edição, Gradiva.
- Relatório de Contas de 2016 da Fundação Calouste Gulbenkian
- Rocha-Trindade, Maria Beatriz et. al. (1993) *Iniciação à museologia: tratamento museográfico*. Lisboa, Universidade Aberta, 275, Bloco Multimédia inclui 1 manual, 275p., 2 videogramas com 12 programas; 1 colecção de 150 diapositivos (Cursos formais; 54).

- Weil, Stephen E. (2000), *Beyond Management: Making Museums Matter* (online), Consultado em 06.04.2017. Disponível em: <http://www.intercom.museum/conferences/2000/weil.pdf>
- Williams, Karen L. (2006), *Personas in the design process: A tool for understanding others*. Georgia Institute of Technology. August.
- Woodruff, Robert B. (1997), "Customer Value: The next Source for Competitive Advantage" *Journal of The Academy Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-154.
- Zeithaml, Valerie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol.52, July.

WEBGRAFIA

- New York Times. High Culture Goes Hands-On. 10-08-2013. Notícia
Em < <http://www.nytimes.com/2013/08/11/opinion/sunday/high-culture-goes-hands-on.html> >
Consulta: 15-06-2017.
- New York Times. Technology That Serves to Enhance, Not Distract. 20.03.2013. Notícia
Em < <http://www.nytimes.com/2013/03/21/arts/artsspecial/at-cleveland-museum-of-art-the-ipad-enhances.html?pagewanted=1&r=3&> > Consulta: 06-10-2017
- Forbes. Inclusive Design: Making The Web Accessible For All. 22.04.2017. Notícia
Em < <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/05/22/inclusive-design-making-the-web-accessible-for-all/#78df0ff22ab8> > Consulta: 06-10-2017
- Observador – Lusa. Exposição de Almada Negreiros na Gulbenkian recebeu 135 mil visitantes. 06-06-2017. Notícia.
Em < <http://observador.pt/2017/06/06/exposicao-de-almada-negreiros-na-gulbenkian-recebeu-135-mil-visitantes/> > Consulta: 12-07-2017.
- Sapo24 – Lusa. Museus da Gulbenkian registaram 324 mil visitantes em 2015. 08-01-2016. Notícia.
Em < http://24.sapo.pt/noticias/nacional/artigo/museus-da-gulbenkian-registaram-324-mil-visitantes-em-2015_20172237.html > Consulta: 10-05-2016.
- Arte Capital. Museus Públicos, Domínio Privado? 13-04-2010. Notícia
Em < <http://www.artecapital.net/estado-da-arte-18-agosto-m-seabra-museus-publicos-dominio-privado-> > Consulta: 19-09-2017.
- TripAdvisor. The World's Best Small Museums. 03-09-2015 Notícia
Em < https://www.tripadvisor.pt/Attraction_Review-g189158-d195106-Reviews-Calouste_Gulbenkian_Museum_Founder_s_Collection-Lisbon_Lisbon_District_Central_Por.html >
Consulta: 21-09-2017.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) – SMI. Conceitos. Definição de Museu.
Em < <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/3751> > Consulta: 24-06-2016.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) – SMI. Conceitos. Definição de Visitante de Museu.
Em < <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/5905> > Consulta: 24-06-2016.
- Museu Calouste Gulbenkian – A Fundação. O que somos
Em < <https://gulbenkian.pt/fundacao/o-que-somos/> > Consulta: 20-07-2017.
- Museu Calouste Gulbenkian – A Fundação. O que fazemos
Em < <https://gulbenkian.pt/fundacao/o-que-fazemos/> > Consulta: 20-07-2017.

- Museu Calouste Gulbenkian – A Fundação. Calouste Sarkis Gulbenkian
Em < <https://gulbenkian.pt/fundacao/calouste-sarkis-gulbenkian/> > Consulta: 22-07-2017
- Museu Calouste Gulbenkian – Museu. Em exposição
Em < <https://gulbenkian.pt/museu/em-exposicao/> > Consulta: 23-07-2017
- Museu Calouste Gulbenkian – Museu. Exposições passadas
Em < <https://gulbenkian.pt/museu/exposicoes-passadas/> > Consulta: 23-07-2017
- Museu Calouste Gulbenkian – Museu. Coleção do Fundador. Conhecer a coleção
Em < <https://gulbenkian.pt/museu/colecao-do-fundador/conhecer-a-colecao/> > Consulta: 25-07-2017
- Museu Calouste Gulbenkian – Museu. Coleção do Fundador. Sobre a coleção
Em < <https://gulbenkian.pt/museu/colecao-do-fundador/sobre-a-colecao/> > Consulta: 25-07-2017
- Museu Calouste Gulbenkian – Museu. Coleção do Fundador. O colecionador
Em < <https://gulbenkian.pt/museu/colecao-do-fundador/o-colecionador/> > Consulta: 25-07-2017
- Museu Calouste Gulbenkian – Museu. Coleção moderna
Em < <https://gulbenkian.pt/museu/colecao-moderna/> > Consulta: 25-07-2017
- Mobile in Museums Study (2012) – A Survey of American Alliance of Museums (US) and Museums Association (UK) Members
Em < <https://aam-us.org/docs/research/mobilemuseums2012-%28aam%29.pdf> > Consulta: 10-08-2017
- Património Cultural – DGPC. Evolução do Número Total de Visitantes – Monumentos, Museus e Palácios. Estatísticas de Visitantes 2010 – 2015
Em < http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/museus_e_monumentos/estatisticas_visitantes_dgpc_2015.pdf > Consulta: 10-11-2016

ANEXOS

ANEXO A: Inquérito aos visitantes da exposição permanente do MCG

Inquérito Tese de Mestrado

Este questionário insere-se no âmbito de uma dissertação no mestrado de Empreendedorismo e Estudos da Cultura, do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

As respostas são anónimas e o seu preenchimento não ocupará mais de 5 minutos.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade

Data: Hora:

*Obrigatório

Frequência Museu

1. Há quanto tempo visitou um museu de arte excluindo a visita de hoje?*

- Uma semana
- Entre duas semanas e três semanas
- Um mês
- Entre três meses e seis meses
- Mais de seis meses
- Não responde

2. Com que frequência visita o Museu Calouste Gulbenkian?* (incluindo os jardins, exposições permanentes, coleção moderna)

- Primeira vez
- Visita pela segunda vez
- Mais de duas visitas
- Não responde

3. Com que frequência visita a exposição permanente (Coleção do Fundador) do Museu Calouste Gulbenkian?*

- Primeira vez
- Visita pela segunda vez
- Mais de duas visitas
- Não responde

Graus de Satisfação

1– Nada satisfatória ; 2 – Pouco satisfatória ; 3 – Mediana ; 4 - Satisfatória ; 5 – Muito Satisfatória

4. Como classifica a visita de hoje relativamente às peças expostas?*

- | | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nada satisfatória | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Muito satisfatória |

5. Como classifica a visita de hoje relativamente à informação fornecida acerca das peças expostas na exposição permanente?*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfatória	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito satisfatória

6. Como classifica a visita de hoje globalmente?*

	1	2	3	4	5	
Nada satisfatória	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito satisfatória

Interatividade no Museu

Graus de Interesse

1- Nada interessante ; 2 – Pouco interessante ; 3 – Indiferente ; 4 - Interessante ; 5 – Muito Interessante

7. Considera apelativo a utilização de um mural interativo?*



Sim
 Não
 Não responde

	1	2	3	4	5	
Nada interessante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito interessante

8. Considera apelativo a utilização de uma aplicação para o telemóvel?*



Sim
 Não
 Não responde

	1	2	3	4	5	
Nada interessante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muito interessante

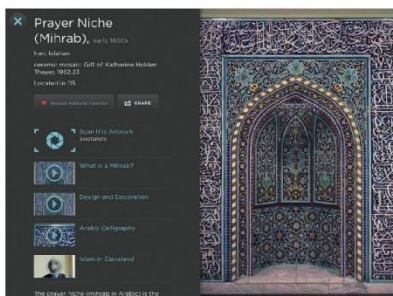
9. Considera apelativo a utilização de um mural com jogos interativos?*



- Sim
- Não
- Não responde

Nada interessante 1 2 3 4 5 Muito interessante

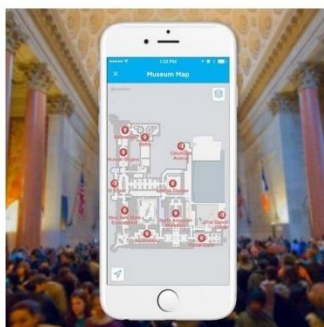
10. Considera apelativo a utilização de uma aplicação com áudio e vídeo?*



- Sim
- Não
- Não responde

Nada interessante 1 2 3 4 5 Muito interessante

11. Considera apelativo a utilização de uma aplicação que permita personalizar e partilhar a sua visita do museu?



- Sim
- Não
- Não responde

Nada interessante 1 2 3 4 5 Muito interessante

12. Considera apelativo a utilização de uma aplicação para o tablet?*



- Sim
 Não
 Não responde

Nada interessante 1 2 3 4 5 Muito interessante

Dados Sociográficos

Sexo:*

Feminino

Masculino

Idade:*

Local de residência habitual:*

Norte

Centro

Lisboa e Vale do Tejo

Alentejo

Algarve

Outro. Qual _____

Nível de Escolaridade*

Não completou nenhum nível

1º ciclo (4ª classe)

2º ciclo (6º ano ou antigo preparatório)

3º ciclo (9º ano ou antigo 5º ano)

Secundário (12º ano ou antigo 9º ano)

Curso Profissional

Ensino Superior: bacharelato e/ou licenciatura

Ensino Superior: Mestrado

Ensino Superior: Doutoramento

Condição perante o trabalho:*

Trabalhador por conta própria

Trabalho por conta de outrem

Trabalhador estudante

Estudante

Desempregado

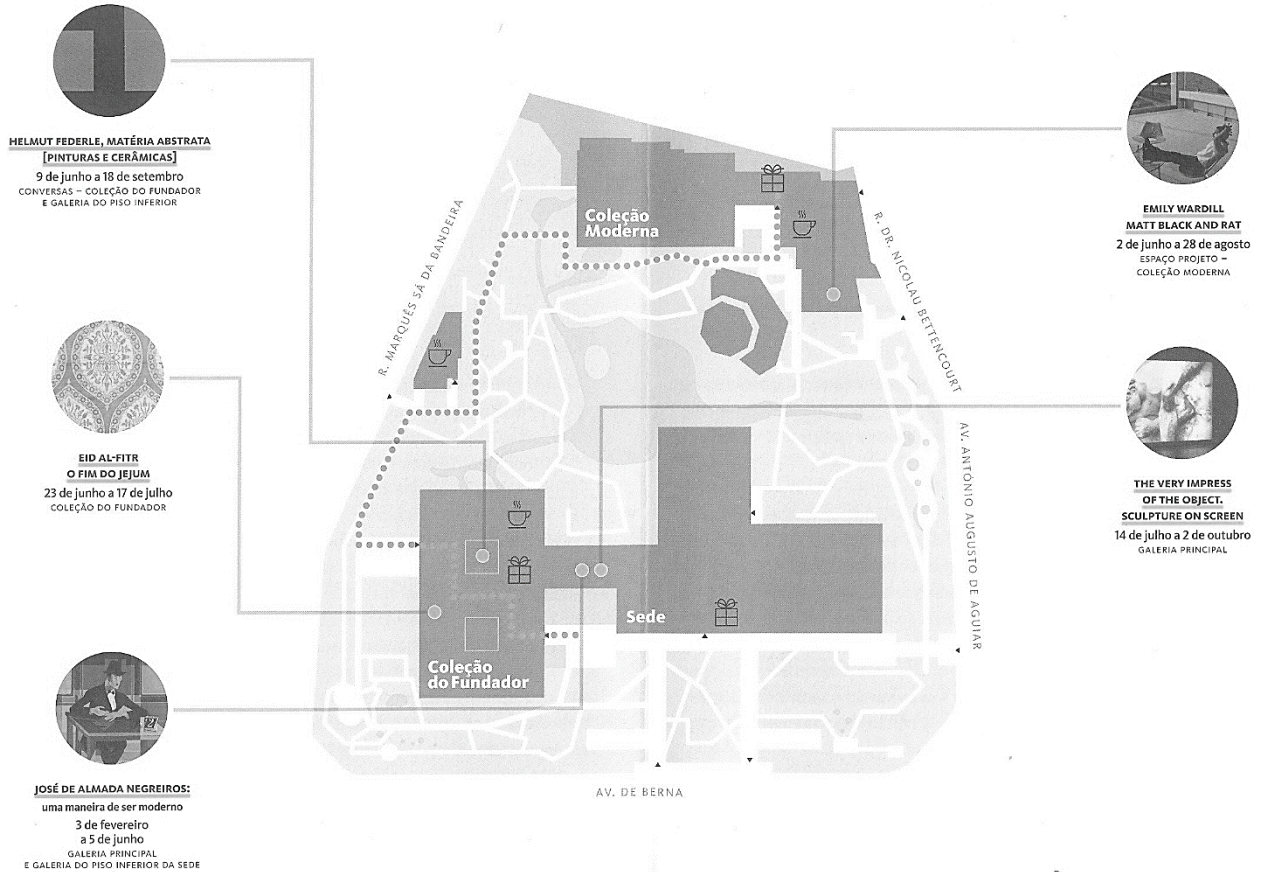
Reformado/Aposentado

Não responde

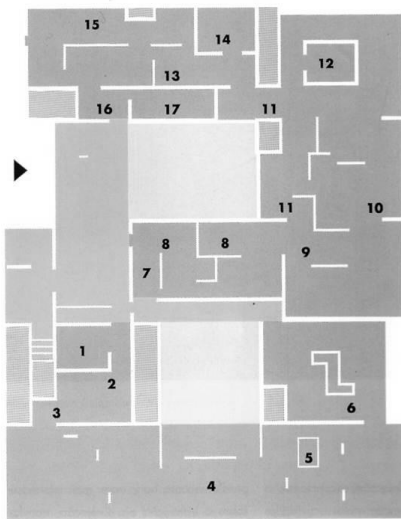
Comentários: _____

Muito obrigada pelo tempo despendido!

ANEXO B: Planta do Museu Calouste Gulbenkian (Exterior, Piso 0 e Piso 1)



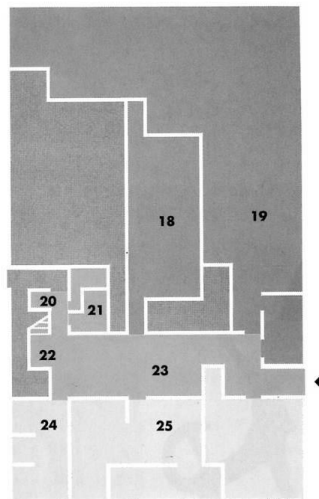
Piso 0



GALERIAS DE EXPOSIÇÃO PERMANENTE

- | | |
|---|--|
| 1 Arte Egípcia | 10 Artes Decorativas, França, séc. XVIII |
| 2 Arte Greco-Romana | 11 Pintura e Escultura, França, século XVIII |
| 3 Arte da Mesopotâmia | 12 Ourivesaria |
| 4 Arte do Oriente Islâmico | 13 Pintura e Escultura, França e Inglaterra, sécs. XVIII e XIX |
| 5 Arte Arménia | 14 Pinturas de Francesco Guardi |
| 6 Arte do Extremo-Oriente | 15 Pintura e Escultura, França, século XIX |
| 7 Arte Europeia - Mafins e Iluminações, sécs. X a XVI | 16 e 17 Obras de René Lalique |
| 8 Arte Europeia - Pintura e Escultura, sécs. XV a XVII | |
| 9 Arte Europeia - Escultura, Medalhística, Artes Decorativas e Arte do Livro, sécs. XV e XVII | |

Piso 01



ÁREAS DE APOIO CULTURAL E SERVIÇOS

- | |
|---|
| 18 Galeria de Exposições Temporárias |
| 19 Serviços Técnicos e Administrativos do Museu |
| 20 Telefones / Multibanco |
| 21 Instalações Sanitárias / Elevador para Deficientes |
| 22 Acessos |
| 23 Átrio e Loja |
| 24 Cafeteria / Self-Service |
| 25 Biblioteca de Arte, Sala de Leitura |