



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Museus: Identidade e Comunicação
Instrumentos e contextos de comunicação na museologia portuguesa

João Pedro Coelho Gomes de Abreu

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Ciências da Comunicação

Orientadora:
Doutora Mafalda Eiró-Gomes, Professora Coordenadora
Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL)

Setembro, 2013



Escola de Sociologia e Políticas Públicas

Museus: Identidade e Comunicação
Instrumentos e contextos de comunicação na museologia portuguesa

João Pedro Coelho Gomes de Abreu

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Ciências da Comunicação

Júri:

Doutor José Rebelo, Professor Associado com Agregação, ISCTE-IUL
Doutor Rafael Alberto Pérez, Professor Emérito, Universidade Complutense de Madrid
Doutor Fernando António Baptista Pereira, Professor Associado, FBAUL
Doutora Nélia Susana Dias, Professora Associada com Agregação, ISCTE-IUL
Doutor José Jorge Fernandes Rodrigues Barreiros, Professor Auxiliar, ISCTE-IUL
Doutora Ana Mafalda Eiró-Gomes, Professora Coordenadora, ESCS-IPL

Setembro, 2013

RESUMO

À criação de um “museu” está implícito um propósito de comunicação. O “museu” é, por definição, uma instituição aberta ao público, que expõe e comunica sobre testemunhos do Homem e do seu meio ambiente, ou seja, em todo o processo museológico, desde a aquisição, ao estudo, à interpretação e à exposição, estará presente uma intenção de comunicação. Neste sentido, nos museus a comunicação não poderá ser entendida como uma questão lateral, mas sim como um fator nuclear da atividade museológica, sem a qual dificilmente um “museu” se poderá constituir como tal. Se a esta necessidade de interação com os públicos associarmos o carácter excecional dos museus, enquanto fixadores de memória e identidade, acresce um outro desafio, que será o de garantir uma comunicação coerente dos valores identitários aí contidos.

A presente investigação propõe uma análise e reflexão sobre a comunicação dos museus portugueses, e a sua evolução entre os anos 2000 e 2010, no sentido de compreender de que modo o tecido museológico português conseguirá assegurar, de um modo contínuo e sustentado, uma comunicação clara e coerente da sua identidade, perante um cenário de desmaterialização e dispersão da atividade museológica.

São objetivos deste estudo: contribuir para a afirmação dos museus enquanto eixos fixadores e potenciadores das identidades locais, regionais e nacionais; promover uma aproximação entre a museologia e a comunicação; evidenciar a importância da identidade corporativa no sucesso da atividade museológica; identificar as variáveis e os fatores mais influentes na ação da comunicação dos museus portugueses; e assinalar os modelos que melhor respondem às diferentes necessidades de comunicação dos museus em Portugal.

Palavras-chave: museus portugueses; comunicação museológica; *design* corporativo; identidade visual.

ABSTRACT

The creation of a “museum” has an implicit purpose of communication. The “museum” is, by definition, an institution open to the public, which exposes and communicates on testimonies of Mankind and his own environment, in other words, the goal of this communication will evolve around the museological process, from acquisition, to study, interpretation and exhibition. In this sense, museums communication should not be considered a side issue, but rather a key factor of museum activity, without which a “museum” can hardly exist as such. If, we associate this need for interaction with the public to the exceptional character of museums as builders of memory and identity, another challenge is added, which will ensure a consistent communication of identity of the values contained therein.

This research proposes an analysis and reflection on the communication of Portuguese museums, and their evolution between 2000 and 2010, in order to understand how the Portuguese museums will be able to ensure, on an ongoing and sustained way, a clear and coherent communication of its identity, on a framework of dematerialization and dispersion of museum activity.

This study aims to contribute to the establishment of museums as links and boosters of local, regional and national identities; to promote the approach between museology and communication; to highlight the importance of corporate identity in the success of museum activity; to identify the variables and most influential factors in the action of the Portuguese museums communication; and to point out the models that best respond to the different communication needs of museums in Portugal.

Keywords: Portuguese museums; museum communication, corporate design, visual identity.

AGRADECIMENTOS

O meu sincero agradecimento à Professora Mafalda Eiró-Gomes, orientadora desta investigação, pela amizade, disponibilidade e apoio permanente durante estes anos de trabalho.

Aos Professores Álvaro Almeida e Fernandes Dias, por, em diferentes momentos da minha formação, me terem despertado para as questões do Património e da Museologia, essenciais no meu percurso profissional e pessoal.

À Fundação para a Ciência e Tecnologia e ao Instituto Politécnico de Lisboa, pela atribuição da bolsa do Programa de Apoio à Formação Avançada de Docentes do Ensino Superior Politécnico (PROTEC), sem a qual não teria sido possível desenvolver um projeto tão ambicioso neste período de tempo.

A todos os Museus e seus responsáveis que tornaram possível a realização deste projeto, em particular ao Sr. José Maria Santos, do Museu Etnográfico do Pescador Montijense; ao Dr. Luís Canelas e Dra. Manuela da Palma Teixeira, do Museu do Rio de Alcoutim; à Dra. Zulmira Jesus Gonçalves, do Museu de Aveiro; à Dra. Maria João Lança, do Museu da Luz; e à Dra. Helena Alexandra Mantas, do Museu de São Roque.

Ao meu Pai, pelas úteis recolhas fotográficas, e pela permanente disponibilidade para ajudar; Ao Simão M., pela incansável ajuda na inserção de dados no computador; ao Planeta Tangerina e à sua equipa, pelo precioso apoio logístico e amizade partilhada durante tantas horas de trabalho.

Ao Simão e à Maria, que tanto cresceram durante estes anos, pela fonte inesgotável de motivação e energia.

À Isabel, por tudo.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
I. Museus: Para quê?	9
1.1. Definir Museu	11
1.2. Classificação e tipologias	15
1.3. O Papel do Museu	18
1.4. Museus num mundo em mudança	20
1.5. Museus em Portugal	22
1.6. Sustentabilidade e criação de novos museus	26
1.7. Museus em rede	29
1.8. Modelos de gestão	30
1.9. Quanto vale um museu?	33
II. Museus: Para quem?	35
2.1. O Museu como expressão e perceção de identidade	37
2.1.1. Identidade	38
2.1.2 Imagem	40
2.1.3 Museus, Identidade e Imagem	42
2.2. A comunicação como função museológica	46
2.3. Conhecer para Comunicar	47
2.4. Públicos	47
2.5. Fatores potenciadores e condicionantes da comunicação	51
2.5.1. Acervo	51
2.5.2. Recursos	51
2.5.3. Tecnologia	53
2.5.4. Político/Legal	56
2.5.5. Economia	57
2.5.6. Concorrência	57
2.6. Elementos de comunicação	58
2.6.1. Divulgação (elementos pontuais)	59
2.6.2. Informação (elementos transversais)	65
2.6.3. Serviços (elementos estruturais)	69
2.6.4. Identidade Visual (sistema identificador)	74
2.7. Comunicação e sustentabilidade	74
2.8. A continuidade através da “comunidade”	76

III. Museus: Onde e Quando?	77
3.1. Onde começa um museu?	79
3.2. O <i>Design</i> como interface do Museu	80
3.3. O <i>Design</i> no Museu	83
3.3.1 <i>Design</i> de exposições	84
3.3.2. <i>Design</i> de equipamento ou produto	87
3.3.3. <i>Design</i> de comunicação	88
3.3.4. <i>Design</i> de moda e têxteis	89
3.3.5. <i>Design</i> corporativo	89
3.4. Identidade corporativa	90
3.5. Elementos de identidade corporativa	91
3.5.1 Personalidade corporativa	92
3.5.2 Comunicação corporativa	93
3.5.1 <i>Design</i> corporativo	93
3.6. Elementos base de identidade visual	94
3.6.1. Nome	94
3.6.2. Logótipo	96
3.6.3. Símbolo	97
3.6.4. Cor	99
3.6.5. Tipografia	101
3.7. Elementos complementares de identidade visual	104
3.7.1. Manual de especificações gráficas	106
3.8. Quando termina um museu?	108
3.9. Planeamento e gestão da identidade corporativa	110
3.9.1. Programa de identidade corporativa	111
3.9.1.1. Inquérito à imagem corporativa	112
3.9.1.2. Inquérito à identidade corporativa	112
3.10. O desafio da ubiquidade	115
IV. Metodologia	117
4.1. Nota introdutória	119
4.2. Questão de partida	119
4.3. Objetivos	120
4.4. Hipóteses de investigação	120
4.5. Determinação do universo em estudo	121
4.6. Tipologias de pesquisa e análise	122
4.6.1. Inquérito	122
4.6.1.1. Construção da base de dados	123
4.6.1.2. Administração do inquérito e tratamento de dados	123

4.6.2. Variáveis de caracterização	124
4.6.3. Caracterização e análise	124
4.6.4. Classificação por níveis	125
4.6.4.1. Identidade visual	126
4.6.4.2. Informação	127
4.6.4.3. Divulgação	128
4.6.4.4. Serviços	128
4.6.5. Estudos de Caso	129
4.7. Questões éticas associadas à investigação	131
<hr/>	
V. Caracterização dos museus portugueses	133
5.1. Tutela	135
5.2. Tipo de Museu	136
5.3. Localização Geográfica	138
5.4. Tempo de existência dos museus	140
5.5. Rede Portuguesa de Museus	141
<hr/>	
VI. Caracterização por Áreas de Comunicação	143
6.1. Elementos de identidade visual	145
6.1.1. Nome	145
6.1.2. Símbolo e Logótipo	147
6.1.3. Cor	152
6.1.4. Caderno de normas gráficas	154
6.1.5. Farda	156
6.1.6. Edifício	156
6.2. Informação	157
6.2.1. Sítio <i>web</i>	157
6.2.2. Sinalização no exterior	160
6.2.3. Reconhecimento e identificação do Museu	160
6.2.4. Informação no exterior do edifício	163
6.2.5. Sinalização no interior do museu	164
6.2.6. Informação disponível durante a visita	164
6.3. Divulgação	167
6.3.1. Meios utilizados na divulgação das atividades	168
6.3.2. Ações de Publicidade e <i>Marketing</i>	171
6.3.3. Meios utilizados na campanha de Publicidade e <i>Marketing</i>	173
6.3.4. Recorte de Imprensa	174
6.4. Serviços	175
6.4.1. Serviços de Acolhimento ao Público	175

6.4.2. Publicações produzidas pelo museu	178
6.4.3. Atividades orientadas para os visitantes	181
6.4.4. Amigos do museu	182
6.4.5. Recepção de sugestões	183
6.5. Análise Conclusiva	184
<hr/>	
VII. Caracterização por Níveis de Comunicação	189
7.1. Identidade Visual	192
7.1.1. Nível 1 . Identidade Visual	194
7.1.2. Nível 2 . Identidade Visual	195
7.1.3. Nível 3 . Identidade Visual	196
7.1.4. Nível 4 . Identidade Visual	197
7.1.5. Nível 5 . Identidade Visual	198
7.2. Informação	202
7.2.1. Nível 1 . Informação	204
7.2.2. Nível 2 . Informação	205
7.2.3. Nível 3 . Informação	206
7.2.4. Nível 4 . Informação	207
7.2.5. Nível 5 . Informação	207
7.3. Divulgação	212
7.3.1. Nível 1 . Divulgação	214
7.3.2. Nível 2 . Divulgação	215
7.3.3. Nível 3 . Divulgação	216
7.3.4. Nível 4 . Divulgação	217
7.3.5. Nível 5 . Divulgação	218
7.4. Serviços	221
7.4.1. Nível 1 . Serviços	223
7.4.2. Nível 2 . Serviços	224
7.4.3. Nível 3 . Serviços	225
7.4.4. Nível 4 . Serviços	226
7.4.5. Nível 5 . Serviços	227
7.5. Global	232
7.5.1. Nível 1 . Global	233
7.5.2. Nível 2 . Global	234
7.5.3. Nível 3 . Global	235
7.5.4. Nível 4 . Global	235
7.5.5. Nível 5 . Global	236
7.6. Análise Conclusiva	239

VIII. Estudos de caso	243
8.1. Visitas prévias	246
8.1.1. Museus de nível 1 (classificação global) . visitas prévias	246
8.1.2. Museus de nível 2 (classificação global) . visitas prévias	250
8.1.3. Museus de nível 3 (classificação global) . visitas prévias	253
8.1.4. Museus de nível 4 (classificação global) . visitas prévias	256
8.1.5. Museus de nível 5 (classificação global) . visitas prévias	259
8.1.6. Análise Conclusiva	263
8.2. Museu Etnográfico do Pescador Montijense . estudo de caso 01	265
8.3. Museu do Rio . estudo de caso 02	273
8.4. Museu de Aveiro . estudo de caso 03	283
8.5. Museu da Luz . estudo de caso 04	297
8.6. Museu de São Roque . estudo de caso 05	311
8.7. Análise conclusiva	325
Conclusões	331
Bibliografia	345
Anexos	367
Anexo A • Lista de Museus	369
Anexo B • Inquérito aos Museus	389
Anexo C • Níveis de comunicação – classificação global (ordem alfabética)	397
Anexo D • Níveis de comunicação – classificação global (ordem numérica)	407
Anexo E • Visitas Prévias (museus selecionados)	417
Anexo F • Guião das entrevistas (estudos de caso)	419
Anexo G • Entrevista – Museu Etnográfico do Pescador Montijense (nível 1)	421
Anexo H • Entrevista – Museu do Rio (nível 2)	427
Anexo I • Entrevista – Museu de Aveiro (nível 3)	437
Anexo J • Entrevista – Museu da Luz (nível 4)	445
Anexo K • Entrevista – Museu de São Roque (nível 5)	463

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N.º1	• Passadeira e varanda de observação do Museu do Vinho	12
Figura N.º2	• Entrada do Centro de Interpretação do Vulcão dos Capelinhos	12
Figura N.º3	• Centro de Interpretação da Lagoa das Furnas	12
Figura N.º4	• Gravura Rupestre do Vale do Côa	13
Figura N.º5	• Posto de Observação da Reserva Natural de Donana	16
Figura N.º6	• Rijksmuseum	18
Figura N.º7	• Serviço educativo do Museu de Melbourne	19
Figura N.º8	• Demonstração do fabrico artesanal de rolhas de cortiça, Museu da Cortiça “Fábrica do Inglês”	19
Figura N.º9	• Tigela em «corda seca» do século XI, Museu de Mértola	20
Figura N.º10	• Plataforma de Observação do Povoado Pré-histórico de Santa Vitória	21
Figura N.º11	• Museu Machado de Castro (1960-70)	22
Figura N.º12	• Museu de Aveiro (1910-20)	22
Figura N.º13	• Museu José Malhoa (1961)	23
Figura N.º14	• Museu de Arte Popular (1948)	23
Figura N.º15	• Museu Nacional de Etnologia (1968)	23
Figura N.º16	• Ecomuseu do Seixal, Fábrica da Mundet	24
Figura N.º17	• Museu do Trabalho Michel Giacometti	24
Figura N.º18	• Museu do Mar	24
Figura N.º19	• Pavilhão do Conhecimento	25
Figura N.º20	• Centro de Artes de Sines	25
Figura N.º21	• Casa das Histórias Paula Rego	25
Figura N.º22	• Museu do Côa	27
Figura N.º23	• Vinho Museu do Côa	27
Figura N.º24	• Museu Descoberta do Novo Mundo	29
Figura N.º25	• Sinalética da Rede de Museus de Belmonte	29
Figura N.º26	• Comboio turístico da Rede de Museus de Belmonte	29
Figura N.º27	• Oceanário de Lisboa	31
Figura N.º28	• Museu da Aldeia da Luz	31
Figura N.º29	• Fábrica Baleeira, ilha do Pico (1970-80)	34
Figura N.º30	• Museu dos Baleeiros	34
Figura N.º31	• “Whale watching”, ilha do Pico	34
Figura N.º32	• Espaço memorial da nova aldeia da Luz: museu e igreja	37
Figura N.º33	• Espaço memorial da nova aldeia da Luz: museu e cemitério	37
Figura N.º34	• Bandeira da República Portuguesa	38
Figura N.º35	• Edifício do EYE Film Institute Netherlands	40
Figura N.º36	• Cartaz do EYE Film Institute Netherlands, Amesterdão	40
Figura N.º37	• Colaboradores do EYE Film Institute Netherlands, Amesterdão	40
Figura N.º38	• Painel descolado no Centro Cultural Raiano	42
Figura N.º39	• Legenda danificada no Museu de Évora	42
Figura N.º40	• Exposição do Mundo Português (1940)	43
Figura N.º41	• Exposição do Mundo Português (1940)	43
Figura N.º42	• Casa das Histórias Paula Rego	44
Figura N.º43	• Museu Guggenheim de Bilbao	44
Figura N.º44	• Exposição de Andy Warhol no Centro Comercial Colombo	44
Figura N.º45	• Logótipo da Tate Modern	45

Figura N.º46	• Loja da Tate Modern	45
Figura N.º47	• Secção de Arqueologia Histórica do Museu Municipal Dr Santos Rocha (1899-1910)	46
Figura N.º48	• Sala de reflexão do Svalbard Museum	46
Figura N.º49	• Exposição Interativa “World of Life”, Centro de Ciência da Califórnia	46
Figura N.º50	• Folheto de opinião Tate Modern	49
Figura N.º51	• Folheto de opinião Fundação Serralves	49
Figura N.º52	• Folheto de inscrição da associação dos amigos do Museu de Serralves	50
Figura N.º53	• Oceanário de Lisboa	51
Figura N.º54	• Museu de Arte Sacra Francisco Pardal	51
Figura N.º55	• Mona Lisa, Museu do Louvre	52
Figura N.º56	• Galeria Médicis, Museu do Louvre	52
Figura N.º57	• Loja da Casa das Histórias Paula Rego: Peças de <i>merchandising</i>	53
Figura N.º58	• Loja da Casa das Histórias Paula Rego: Peças de <i>merchandising</i>	53
Figura N.º59	• Loja da Casa das Histórias Paula Rego: Peças de <i>merchandising</i>	53
Figura N.º60	• Loja da Casa das Histórias Paula Rego: Peças de <i>merchandising</i>	53
Figura N.º61	• Visita virtual do Museu dos Baleeiros	54
Figura N.º62	• Visita virtual do Museu dos Baleeiros	54
Figura N.º63	• Visita virtual do Museu dos Baleeiros	54
Figura N.º64	• Museu Virtual da RTP	55
Figura N.º65	• Museu Virtual da RTP	55
Figura N.º66	• Museu Virtual da RTP	55
Figura N.º67	• Mapas tridimensionais do Programa Multimédia do Parque Natural de Zerneg	55
Figura N.º68	• Mapas tridimensionais do Programa Multimédia do Parque Natural de Zerneg	55
Figura N.º69	• Publicidade à Loja de <i>design</i> do MoMA	57
Figura N.º70	• Centro Cultural de Belém	57
Figura N.º71	• Campanha do Great North Museum	59
Figura N.º72	• Campanha do Great North Museum	59
Figura N.º73	• Campanha do Great North Museum	59
Figura N.º74	• Páginas do artigo “Deuses de Pedra”, Revista do Jornal Expresso	60
Figura N.º75	• Páginas do artigo “Deuses de Pedra”, Revista do Jornal Expresso	60
Figura N.º76	• Folhetos do MOCA (Museum of Chinese in America)	62
Figura N.º77	• Bandeiras publicitárias do Museu da Eletricidade	62
Figura N.º78	• Tela na Fachada do Museu de História Natural e da Ciência de Lisboa	62
Figura N.º79	• Spot televisivo da exposição “Miguel Ângelo Lupi 1826-1883”, Museu do Chiado	63
Figura N.º80	• Publicidade móvel do Museum of Art & Design	63
Figura N.º81	• <i>Outdoor</i> do MoMA (Museum of Modern Art)	63
Figura N.º82	• Campanha do MQ, Museumsquartier	64
Figura N.º83	• Campanha do MQ, Museumsquartier	64
Figura N.º84	• Campanha do MQ, Museumsquartier	64
Figura N.º85	• Publicidade móvel do Museum of London	65
Figura N.º86	• Fachada do Asian Museum	65
Figura N.º87	• Saco da loja do Museum of Art & Design	65
Figura N.º88	• <i>Homepage</i> do Museu Municipal de Penafiel	66
Figura N.º89	• <i>Homepage</i> do Museu de Serralves	66
Figura N.º90	• <i>Homepage</i> do MUDE, Museu do Design e da Moda	66
Figura N.º91	• <i>Homepage</i> do Museu do Carro Eléctrico	66
Figura N.º92	• Sinalética nos acessos ao Museu de Mértola	67

Figura N.º93	• Sinalética exterior do Centro de Interpretação de Aljubarrota	67
Figura N.º94	• Entrada do Centro de Interpretação de Miróbriga	67
Figura N.º95	• Sinalética interna do Pavilhão do Conhecimento	67
Figura N.º96	• Museu do Mosteiro de Santa Clara a Velha	68
Figura N.º97	• Bandeiras de sinalização do Centro de Interpretação de Aljubarrota	68
Figura N.º98	• Museu do Design e da Moda	68
Figura N.º99	• Casa das Histórias Paula Rego	68
Figura N.º100	• Museu Nacional dos Coches	69
Figura N.º101	• Museu da Farmácia	69
Figura N.º102	• Museu de História Natural e da Ciência	69
Figura N.º103	• Catálogo da exposição “Colecionar para a Respublica”	70
Figura N.º104	• Catálogo da exposição “Colecionar para a Respublica”	70
Figura N.º105	• Catálogo do Museu de Aquarela “Roque Gameiro”	70
Figura N.º106	• Serviço Educativo do Rijksmuseum	72
Figura N.º107	• Cafeteria do EYE Film Institute Netherlands	72
Figura N.º108	• Jardim do Museu Abade Baçal	72
Figura N.º109	• Cartaz do MoMA (Museum of Modern Art)	74
Figura N.º110	• Publicidade ao MoMA	74
Figura N.º111	• <i>Homepage</i> do MoMA	74
Figura N.º112	• Símbolo MQ, Museums Quartier Wien	80
Figura N.º113	• <i>Homepage</i> do MQ	80
Figura N.º114	• Campanha MQ 2003	80
Figura N.º115	• Campanha MQ 2005	80
Figura N.º116	• Exposição “O Ser Urbano nos Caminhos de Nuno Portas”	82
Figura N.º117	• Exposição “O Ser Urbano nos Caminhos de Nuno Portas”	82
Figura N.º118	• Exposição “O Ser Urbano nos Caminhos de Nuno Portas”	82
Figura N.º119	• Museu do Oriente: acesso à exposição	83
Figura N.º120	• Museu do Oriente: interior do edifício	83
Figura N.º121	• Museu do Oriente: proposta para cartazes de rua	83
Figura N.º122	• Cartazes da Galeria “Singuhr Hoergalerie”	84
Figura N.º123	• Cartazes da Galeria “Singuhr Hoergalerie”	84
Figura N.º124	• Entrada da exposição “Deuses e Heróis”, Museu Nacional de Arqueologia	85
Figura N.º125	• Exposição do Museu de Cerâmica de Sacavém	85
Figura N.º126	• Exposição “Resistência”	86
Figura N.º127	• Exposição “Resistência”	86
Figura N.º128	• Exposição “Carolina Beatriz Ângelo”	86
Figura N.º129	• Exposição “Carolina Beatriz Ângelo”	86
Figura N.º130	• Exposição “Carolina Beatriz Ângelo”	86
Figura N.º131	• “Cronotelescópio” do Centro de Interpretação de Aljubarrota,	87
Figura N.º132	• Banco para contemplação e descanso no Museu Nacional de Arte Antiga	87
Figura N.º133	• Cartaz da exposição “José Relvas”	88
Figura N.º134	• Exposição “José Relvas”	88
Figura N.º135	• <i>Merchandising</i> da exposição “José Relvas”	88
Figura N.º136	• Farda dos colaboradores do EYE Film Institute Netherlands	89
Figura N.º137	• T-shirt do Philbrook Museum of Art	89
Figura N.º138	• Saco do Museum of Chinese in America	89
Figura N.º139	• Símbolo do Museu Berardo	90

Figura N.º140	• Postais de divulgação do Museu Berardo	90
Figura N.º141	• Folheto de apoio pedagógico do Museu de Arte Australiana	92
Figura N.º142	• Elementos de <i>design</i> corporativo do centro científico Techniquiest	93
Figura N.º143	• Elementos de <i>design</i> corporativo do centro científico Techniquiest	93
Figura N.º144	• Elementos de <i>design</i> corporativo do centro científico Techniquiest	93
Figura N.º145	• Logótipo do MUDE (Museu do Design e da Moda)	94
Figura N.º146	• Logótipo do MUMA (Rede de Museus de Matosinhos)	94
Figura N.º147	• Logótipo da Casa das Histórias Paula Rego	94
Figura N.º148	• Logótipo do Museu do Louvre	96
Figura N.º149	• Logótipo do Museu de Arte Moderna de Oxford	96
Figura N.º150	• Símbolo Abstrato, Museu do Papel Moeda	98
Figura N.º151	• Símbolo Figurativo, Oceanário de Lisboa	98
Figura N.º152	• Símbolo Personalizado, Museu de Aquarela Roque Gameiro	98
Figura N.º153	• Símbolo Tipográfico, Museu de Ciência da Universidade de Lisboa	98
Figura N.º154	• Símbolo do Parque Arqueológico do Vale do Côa	99
Figura N.º155	• Pavilhão do Conhecimento	99
Figura N.º156	• Pavilhão do Conhecimento	99
Figura N.º157	• Pavilhão do Conhecimento	99
Figura N.º158	• Campanha de Publicidade do Jardim Zoológico de Lisboa	100
Figura N.º159	• Fonte Din Rounded Stencil	101
Figura N.º160	• Logótipo do Centro Interpretativo do Património da Afurada	101
Figura N.º161	• Edição da Fundação Calouste Gulbenkian	102
Figura N.º162	• Edição do Oceanário de Lisboa	102
Figura N.º163	• Edição do Museu Berardo	102
Figura N.º164	• Símbolo do Centro Georges Pompidou	104
Figura N.º165	• Núcleo Arqueológico do Castelo de São Jorge	104
Figura N.º166	• Museu de Serralves	104
Figura N.º167	• Museu do Farol de Santa Marta	104
Figura N.º168	• Manual de Normas Gráficas do Centro Nacional de Arte Rupestre	106
Figura N.º169	• Símbolo do Centro Nacional de Arte Rupestre	106
Figura N.º170	• Construção da assinatura do Museu Coleção Berardo	107
Figura N.º171	• Símbolo e logótipo de Museu Coleção Berardo	107
Figura N.º172	• Aplicação em envelopes do logótipo do Museu do Louvre	108
Figura N.º173	• Assinatura do Woodmere Art Museum	109
Figura N.º174	• Padrão gráfico do Woodmere Art Museum	109
Figura N.º175	• Padrão gráfico do Woodmere Art Museum	109
Figura N.º176	• Símbolo do Museu do Papel	110
Figura N.º177	• Bilhete do Museu do Papel	110
Figura N.º178	• Serviço educativo do Museu do Papel	110
Figura N.º179	• Desenho de uma gravura rupestre do Vale do Côa	113
Figura N.º180	• Símbolo do Parque Arqueológico do Vale do Côa	113
Figura N.º181	• Símbolo do Museu Coleção Berardo, versão de 2004	114
Figura N.º182	• Símbolo do Museu Coleção Berardo, versão de 2012	114
Figura N.º183	• Sítio <i>web</i> do Projeto Geira	158
Figura N.º184	• Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas: edifício do museu	248
Figura N.º185	• Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas: vista parcial da exposição	248
Figura N.º186	• Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas: vista parcial da exposição	248

Figura N.º187	• Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas: painel com fotografias	248
Figura N.º188	• Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas: pormenor com fotografia da aldeia	248
Figura N.º189	• Museu dos Bombeiros: edifício do museu	248
Figura N.º190	• Museu dos Bombeiros: entrada do edifício	248
Figura N.º191	• Museu dos Bombeiros: vista parcial da exposição	248
Figura N.º192	• Museu dos Bombeiros: vista geral da exposição	248
Figura N.º193	• Museu dos Bombeiros: vista parcial da exposição	248
Figura N.º194	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: edifício do museu	248
Figura N.º195	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: entrada do museu	248
Figura N.º196	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: vista parcial da exposição	248
Figura N.º197	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: sala dedicada às festas e tradições religiosas	248
Figura N.º198	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: espólio fotográfico	248
Figura N.º199	• Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim: sinalização de acesso ao museu	249
Figura N.º200	• Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim: painel informativo junto à entrada do museu	249
Figura N.º201	• Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim: informação sobre horário, preço e exposições	249
Figura N.º202	• Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim: vista geral da exposição do núcleo do castelo	249
Figura N.º203	• Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim: expositores com achados arqueológicos	249
Figura N.º204	• Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão: edifício do museu	249
Figura N.º205	• Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão: entrada do edifício	249
Figura N.º206	• Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão: vista geral da exposição	249
Figura N.º207	• Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão: vista geral da exposição	249
Figura N.º208	• Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão: vista parcial da exposição	249
Figura N.º209	• Museu Municipal de Penamacor: sinalização nos acessos ao museu	251
Figura N.º210	• Museu Municipal de Penamacor: entrada do museu	251
Figura N.º211	• Museu Municipal de Penamacor: vista parcial da sala de arqueologia	251
Figura N.º212	• Museu Municipal de Penamacor: vista parcial da sala de etnografia	251
Figura N.º213	• Museu Municipal de Penamacor: painel da exposição de arqueologia	251
Figura N.º214	• Museu do Rio: sinalização nos acessos ao museu	251
Figura N.º215	• Museu do Rio: edifício do museu	251
Figura N.º216	• Museu do Rio: receção e loja do museu	251
Figura N.º217	• Museu do Rio: vista parcial da exposição	251
Figura N.º218	• Museu do Rio: vista parcial da exposição	251
Figura N.º219	• Museu do Azeite: sinalização da Rede Museológica de Belmonte	251
Figura N.º220	• Museu do Azeite: edifício do museu	251
Figura N.º221	• Museu do Azeite: entrada do museu	251
Figura N.º222	• Museu do Azeite: vista geral da exposição	251
Figura N.º223	• Museu do Azeite: painel informativo da exposição	251
Figura N.º224	• Museu do Trabalho Michel Giacometti: sinalização nos acessos ao museu	252
Figura N.º225	• Museu do Trabalho Michel Giacometti: cartaz do museu na montra de uma loja	252
Figura N.º226	• Museu do Trabalho Michel Giacometti: edifício do museu	252
Figura N.º227	• Museu do Trabalho Michel Giacometti: vista geral da exposição	252
Figura N.º228	• Museu do Trabalho Michel Giacometti: painel informativo da exposição	252
Figura N.º229	• Museu Casa do Arco: edifício do museu	252
Figura N.º230	• Museu Casa do Arco: painel de início da exposição	252
Figura N.º231	• Museu Casa do Arco: vista geral da exposição	252
Figura N.º232	• Museu Casa do Arco: pormenor da exposição	252
Figura N.º233	• Museu Casa do Arco: peças de terracota	252

Figura N.º234	• Museu do Côa: entrada do museu	254
Figura N.º235	• Museu do Côa: edifício do museu	254
Figura N.º236	• Museu do Côa: mesa com lupas articuladas para observação dos achados arqueológicos	254
Figura N.º237	• Museu do Côa: painel com projeção de diaporama	254
Figura N.º238	• Museu do Côa: pormenor da exposição	254
Figura N.º239	• Ecomuseu do Seixal: vista exterior da antiga fábrica de cortiça, Núcleo da “Mundet”	254
Figura N.º240	• Ecomuseu do Seixal: vista geral da exposição do Núcleo da “Mundet”	254
Figura N.º241	• Ecomuseu do Seixal: painel com figuras e textos	254
Figura N.º242	• Ecomuseu do Seixal: edifício do Núcleo Naval	254
Figura N.º243	• Ecomuseu do Seixal: vista geral da exposição do Núcleo Naval	254
Figura N.º244	• Centro Cultural Raiano: edifício do museu	254
Figura N.º245	• Centro Cultural Raiano: painel de início da exposição	254
Figura N.º246	• Centro Cultural Raiano: exposição “Agricultura nos Campos de Idanha”	254
Figura N.º247	• Centro Cultural Raiano: pormenor da exposição “Agricultura nos Campos de Idanha”	254
Figura N.º248	• Centro Cultural Raiano: pormenor da exposição com painel descolado	254
Figura N.º249	• Museu do Sabugal: edifício do museu	255
Figura N.º250	• Museu do Sabugal: entrada do museu	255
Figura N.º251	• Museu do Sabugal: vista parcial da exposição “Coleção Arqueológica”	255
Figura N.º252	• Museu do Sabugal: expositor com peças, desenhos e informação complementar à exposição	255
Figura N.º253	• Museu do Sabugal: pormenor de um painel informativo	255
Figura N.º254	• Museu de Aveiro: edifício do museu	255
Figura N.º255	• Museu de Aveiro: entrada do museu	255
Figura N.º256	• Museu de Aveiro: vista geral da exposição	255
Figura N.º257	• Museu de Aveiro: pintura da Princesa Santa Joana com o Menino Jesus	255
Figura N.º258	• Museu de Aveiro: mesa interativa sobre “os têxteis no culto religioso”	255
Figura N.º259	• Museu da Luz: vista do acesso ao museu	257
Figura N.º260	• Museu da Luz: vista interior do edifício	257
Figura N.º261	• Museu da Luz: vista geral da exposição	257
Figura N.º262	• Museu da Luz: pormenor da exposição	257
Figura N.º263	• Museu da Luz: painel da exposição “Dar voz aos objetos”	257
Figura N.º264	• Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota: entrada do centro de interpretação	257
Figura N.º265	• Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota: “Cronotelescópio”	257
Figura N.º266	• Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota: painel multimédia	257
Figura N.º267	• Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota: vista geral da exposição	257
Figura N.º268	• Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota: projeção de filme	257
Figura N.º269	• Museu da Presidência da República: edifício do museu	257
Figura N.º270	• Museu da Presidência da República: entrada do museu com controlo de segurança	257
Figura N.º271	• Museu da Presidência da República: painel multimédia	257
Figura N.º272	• Museu da Presidência da República: vista geral da exposição	257
Figura N.º273	• Museu da Presidência da República: loja do museu	257
Figura N.º274	• Museu Marítimo de Ílhavo: edifício do museu	258
Figura N.º275	• Museu Marítimo de Ílhavo: cartaz junto à entrada	258
Figura N.º276	• Museu Marítimo de Ílhavo: vista da exposição	258
Figura N.º277	• Museu Marítimo de Ílhavo: vista da exposição	258
Figura N.º278	• Museu Marítimo de Ílhavo: sala do serviço educativo do museu	258
Figura N.º279	• Mosteiro de Santa Clara-a-Velha: entrada do recinto do museu	258
Figura N.º280	• Mosteiro de Santa Clara-a-Velha: edifício do museu	258

Figura N.º281	• Mosteiro de Santa Clara-a-Velha: passadeira de acesso ao mosteiro	258
Figura N.º282	• Mosteiro de Santa Clara-a-Velha: painel informativo sobre o mosteiro	258
Figura N.º283	• Mosteiro de Santa Clara-a-Velha: projecção de filme sobre a história do mosteiro	258
Figura N.º284	• Casa das Histórias Paula Rego: entrada do museu	261
Figura N.º285	• Casa das Histórias Paula Rego: edifício do museu	261
Figura N.º286	• Casa das Histórias Paula Rego: vista geral da exposição	261
Figura N.º287	• Casa das Histórias Paula Rego: loja do museu	261
Figura N.º288	• Casa das Histórias Paula Rego: <i>mupi</i> com cartaz do museu	261
Figura N.º289	• Museu de São Roque: edifício do museu	261
Figura N.º290	• Museu de São Roque: entrada do edifício	261
Figura N.º291	• Museu de São Roque: vista geral da exposição	261
Figura N.º292	• Museu de São Roque: pátio da cafetaria	261
Figura N.º293	• Museu de São Roque: peças de <i>merchandising</i> da loja do museu	261
Figura N.º294	• Museu de Serralves: entrada do museu	261
Figura N.º295	• Museu de Serralves: edifício do museu	261
Figura N.º296	• Museu de Serralves: sinalética interior	261
Figura N.º297	• Museu de Serralves: pormenor do interior do edifício	261
Figura N.º298	• Museu de Serralves: cartaz sobre a aplicação do museu para <i>smartphone</i>	261
Figura N.º299	• Museu de Arte Sacra e Etnologia de Fátima: edifício do museu	262
Figura N.º300	• Museu de Arte Sacra e Etnologia de Fátima: vista geral da exposição de arte sacra	262
Figura N.º301	• Museu de Arte Sacra e Etnologia de Fátima: vista geral da exposição de arte sacra	262
Figura N.º302	• Museu de Arte Sacra e Etnologia de Fátima: exposição de etnografia	262
Figura N.º303	• Museu de Arte Sacra e Etnologia de Fátima: pormenor de “Menino Jesus”	262
Figura N.º304	• Museu Nacional de Arte Antiga: edifício do museu	262
Figura N.º305	• Museu Nacional de Arte Antiga: entrada lateral do museu	262
Figura N.º306	• Museu Nacional de Arte Antiga: vista geral da exposição	262
Figura N.º307	• Museu Nacional de Arte Antiga: cafetaria do museu	262
Figura N.º308	• Museu Nacional de Arte Antiga: jardim do museu	262
Figura N.º309	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: edifício do museu	266
Figura N.º310	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: entrada do museu	266
Figura N.º311	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: sala de exposições	266
Figura N.º312	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: reprodução da antiga tasca e venda	267
Figura N.º313	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: miniaturas de embarcações tradicionais	267
Figura N.º314	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: sala dedicada às festas e tradições religiosas	267
Figura N.º315	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: espólio fotográfico	268
Figura N.º316	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: modelo em miniatura com embarcações tradicionais	268
Figura N.º317	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: andor das Festas de São Pedro	268
Figura N.º318	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: informação para a visita ao museu	269
Figura N.º319	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: inventário do acervo	269
Figura N.º320	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: varanda e toldo com o nome do museu	270
Figura N.º321	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: porta de entrada e toldo com o nome do museu	270
Figura N.º322	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: legenda com informação de apoio à visita	271
Figura N.º323	• Museu Etnográfico do Pescador Montijense: “centro de documentação” do Museu	271
Figura N.º324	• Museu do Rio: exposição “Olhar o Guadiana por dentro”	274
Figura N.º325	• Museu do Rio: expositor com artefacto de pesca	274
Figura N.º326	• Museu do Rio: artefactos de pesca	274
Figura N.º327	• Museu do Rio: exposição “Barcos Tradicionais do Baixo Guadiana”	275

Figura N.º328	• Museu do Rio: miniaturas de embarcações tradicionais	275
Figura N.º329	• Museu do Rio: receção e loja do museu	276
Figura N.º330	• Museu do Rio: peças de <i>merchandising</i> do museu	276
Figura N.º331	• Museu do Rio: sinalização nos acessos ao museu	277
Figura N.º332	• Museu do Rio: símbolo e logótipo do museu	278
Figura N.º333	• Museu do Rio: folheto tríptico da exposição “Barcos Tradicionais do Baixo Guadiana”	278
Figura N.º334	• Museu do Rio: edifício do museu	279
Figura N.º335	• Museu do Rio: peça da coleção utilizada para reconhecimento do edifício	279
Figura N.º336	• Museu do Rio: painéis informativos junto à entrada do museu	279
Figura N.º337	• Museu do Rio: folheto de apresentação do museu	280
Figura N.º338	• Museu do Rio: projeção de documentário sobre o contrabando no Guadiana	281
Figura N.º339	• Museu do Rio: auditório do museu	281
Figura N.º340	• Museu do Rio: guia da exposição “Olhar o Guadiana por dentro” utilizado nas visitas escolares	281
Figura N.º341	• Museu do Rio: folheto tríptico com roteiro dos núcleos museológicos do concelho de Alcoutim	282
Figura N.º342	• Museu de Aveiro: edifício do museu	284
Figura N.º343	• Museu de Aveiro: entrada do museu	284
Figura N.º344	• Museu de Aveiro: vista exterior das novas instalações do museu	285
Figura N.º345	• Museu de Aveiro: vista interior do museu	285
Figura N.º346	• Museu de Aveiro: percurso monumental, interior da igreja em talha	286
Figura N.º347	• Museu de Aveiro: percurso expositivo	286
Figura N.º348	• Museu de Aveiro: pintura da Princesa Santa Joana com o Menino Jesus	287
Figura N.º349	• Museu de Aveiro: mesa interativa sobre “os têxteis no culto religioso”	287
Figura N.º350	• Museu de Aveiro: decoração da loja do museu	288
Figura N.º351	• Museu de Aveiro: peças de <i>merchandising</i> do museu	288
Figura N.º352	• Museu de Aveiro: cartaz sobre a aplicação para <i>smartphone</i>	289
Figura N.º353	• Museu de Aveiro: entrada do museu com símbolos e logótipos dos mecenas e patrocinadores	289
Figura N.º354	• Museu de Aveiro: símbolo e logótipo do museu	290
Figura N.º355	• Museu de Aveiro: propostas gráficas para o folheto de apresentação do museu	291
Figura N.º356	• Museu de Aveiro: folheto tríptico com retrato da Santa Joana Princesa	291
Figura N.º357	• Museu de Aveiro: tela junto à entrada do museu	291
Figura N.º358	• Museu de Aveiro: informação de apoio à exposição	292
Figura N.º359	• Museu de Aveiro: sinalética interior	292
Figura N.º360	• Museu de Aveiro: legenda das peças expostas	292
Figura N.º361	• Museu de Aveiro: cartaz da exposição “Diocese de Aveiro: Presente e Memória”	293
Figura N.º362	• Museu de Aveiro: cartaz de divulgação de atividades	293
Figura N.º363	• Museu de Aveiro: proposta de cartaz para a Rede de Museus da DRCC	294
Figura N.º364	• Museu de Aveiro: imagem da Rede de Museus da DRCC	294
Figura N.º365	• Museu da Luz: edifício do museu	298
Figura N.º366	• Museu da Luz: vista do acesso ao museu	298
Figura N.º367	• Museu da Luz: vista interior do edifício	298
Figura N.º368	• Museu da Luz: aproximação ao edifício do museu	299
Figura N.º369	• Museu da Luz: rampa de acesso	299
Figura N.º370	• Museu da Luz: entrada do museu	299
Figura N.º371	• Museu da Luz: vista geral da sala de exposições temporárias	300
Figura N.º372	• Museu da Luz: exposição “A Terra: ocaso de uma relação milenar”	300
Figura N.º373	• Museu da Luz: peças da exposição	300
Figura N.º374	• Museu da Luz: sala da Luz	301

Figura N.º375	• Museu da Luz: sala da memória	301
Figura N.º376	• Museu da Luz: mesa da sala da memória	301
Figura N.º377	• Museu da Luz: boletim semestral “Museu em Movimento”	302
Figura N.º378	• Museu da Luz: boletim semestral “Museu em Movimento”	302
Figura N.º379	• Museu da Luz: sítio <i>web</i> do Museu da Luz - página de entrada	304
Figura N.º380	• Museu da Luz: sítio <i>web</i> do Museu da Luz - “Dar voz aos objetos”	304
Figura N.º381	• Museu da Luz: manual de normas gráficas	305
Figura N.º382	• Museu da Luz: logótipo do museu	305
Figura N.º383	• Museu da Luz: programa de atividades	306
Figura N.º384	• Museu da Luz: folheto de apresentação do museu	306
Figura N.º385	• Museu da Luz: sinalização nos acessos ao museu	307
Figura N.º386	• Museu da Luz: sinalização nos acessos ao museu	307
Figura N.º387	• Museu da Luz: sinalização nos acessos ao museu	307
Figura N.º388	• Museu da Luz: painel da exposição “Dar voz aos objetos”	308
Figura N.º389	• Museu da Luz: painel da exposição “A Terra: ocaso de uma relação milenar”	308
Figura N.º390	• Museu da Luz: inquérito de opinião ao público	309
Figura N.º391	• Museu da Luz: loja do museu	309
Figura N.º392	• Museu da Luz: cafetaria do museu	309
Figura N.º393	• Museu de São Roque: fachada da igreja de São Roque	312
Figura N.º394	• Museu de São Roque: interior da igreja de São Roque	312
Figura N.º395	• Museu de São Roque: edifício do museu	313
Figura N.º396	• Museu de São Roque: entrada principal do museu	313
Figura N.º397	• Museu de São Roque: entrada do museu através da igreja de São Roque	313
Figura N.º398	• Museu de São Roque: vistas gerais da exposição	314
Figura N.º399	• Museu de São Roque: vistas gerais da exposição	314
Figura N.º400	• Museu de São Roque: vistas gerais da exposição	314
Figura N.º401	• Museu de São Roque: publicação do museu “100 anos Museu de São Roque”	315
Figura N.º402	• Museu de São Roque: folheto com a programação do serviço educativo	316
Figura N.º403	• Museu de São Roque: postais da loja do museu	317
Figura N.º404	• Museu de São Roque: publicações da loja do museu	317
Figura N.º405	• Museu de São Roque: <i>merchandising</i> da loja do museu	317
Figura N.º406	• Museu de São Roque: roteiro do Museu de São Roque	318
Figura N.º407	• Museu de São Roque: faixas verticais na entrada do edifício	319
Figura N.º408	• Museu de São Roque: logótipo do museu	319
Figura N.º409	• Museu de São Roque: sítio <i>web</i> do museu, página de abertura	320
Figura N.º410	• Museu de São Roque: sítio <i>web</i> do museu, página principal	320
Figura N.º411	• Museu de São Roque: sítio <i>web</i> do museu, página sobre as coleções do museu	320
Figura N.º412	• Museu de São Roque: sinalética interior do museu	321
Figura N.º413	• Museu de São Roque: pictogramas de proibição e informação	321
Figura N.º414	• Museu de São Roque: pátio da cafetaria	322
Figura N.º415	• Museu de São Roque: entrada da loja do museu	322
Figura N.º416	• Museu de São Roque: folheto informativo sobre a iniciativa “1 Mês, 1 Peça”	323
Figura N.º417	• Museu de São Roque: folheto para adesão ao serviço de informação via <i>e-mail</i>	324

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro N.º1 • Identidade Visual	126
Quadro N.º2 • Informação	127
Quadro N.º3 • Divulgação	128
Quadro N.º4 • Serviços	129
Quadro N.º5 • % Museus segundo a Tutela	135
Quadro N.º6 • % Museus segundo o Tipo	136
Quadro N.º7 • Museus segundo localização geográfica, número de habitantes e km ²	137
Quadro N.º8 • % Museus segundo tempo de existência	140
Quadro N.º9 • Museus com Símbolo ou Logótipo	148
Quadro N.º10 • Data de criação do Símbolo	149
Quadro N.º11 • Cores com que o museu se faz representar	153
Quadro N.º12 • Museus com Normas Gráficas	155
Quadro N.º13 • Reconhecimento do edifício do museu	157
Quadro N.º14 • Serviços disponíveis na <i>Internet</i>	158
Quadro N.º15 • Museus sem informação disponível	162
Quadro N.º16 • Suportes de informação disponíveis durante a visita	166
Quadro N.º17 • Meios de divulgação utilizados	169
Quadro N.º18 • Meios utilizados em Publicidade	172
Quadro N.º19 • Recorte de Imprensa	175
Quadro N.º20 • Serviços de Acolhimento ao público	177
Quadro N.º21 • Publicações ou edições produzidas pelo museu	180
Quadro N.º22 • Identidade Visual • Níveis de Comunicação	192
Quadro N.º23 • Elementos de Avaliação por Níveis de Comunicação • Identidade Visual	193
Quadro N.º24 • Lista de Museus Nível 5 • Identidade Visual	201
Quadro N.º25 • Informação • Níveis de Comunicação	202
Quadro N.º26 • Elementos de Avaliação por Níveis de Comunicação • Informação	203
Quadro N.º27 • Lista de Museus Nível 5 • Informação	210
Quadro N.º28 • Divulgação • Níveis de Comunicação	212
Quadro N.º29 • Elementos de Avaliação por Níveis de Comunicação • Informação	213
Quadro N.º30 • Lista de Museus Nível 5 • Divulgação	220
Quadro N.º31 • Serviços • Níveis de Comunicação	221
Quadro N.º32 • Elementos de Avaliação por Níveis de Comunicação • Serviços	222
Quadro N.º33 • Lista de Museus Nível 5 • Divulgação	230
Quadro N.º34 • Níveis de Comunicação • Global	232
Quadro N.º35 • Lista de Museus Nível 5	238
Quadro N.º36 • Classificações • Estudo de Caso Nível 1	265
Quadro N.º37 • Classificações • Estudo de Caso Nível 2	273
Quadro N.º38 • Classificações • Estudo de Caso Nível 3	283
Quadro N.º39 • Classificações • Estudo de Caso Nível 4	297
Quadro N.º40 • Classificações • Estudo de Caso Nível 5	311

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.º1 • Tipo de Nome	146
Gráfico N.º2 • Utilização de Símbolo ou Logótipo	147
Gráfico N.º3 • Tipo de Símbolo e Logótipo	150
Gráfico N.º4 • Aplicações do Símbolo ou Logótipo	151
Gráfico N.º5 • Cor como elemento de Identidade	152
Gráfico N.º6 • Utilização de Cor com e sem Símbolo ou Logótipo	152
Gráfico N.º7 • Caderno de Normas Gráficas	154
Gráfico N.º8 • Aplicações do Símbolo e Logótipo dos Museus com e sem Normas Gráficas	154
Gráfico N.º9 • Utilização de Farda	156
Gráfico N.º10 • Museus com sítio na <i>web</i>	157
Gráfico N.º11 • Sinalização do museu no exterior	159
Gráfico N.º12 • Elementos utilizados para facilitar o reconhecimento do edifício do museu	160
Gráfico N.º13 • Informação disponível no exterior, junto à entrada do museu	161
Gráfico N.º14 • Sinalização no interior do museu	163
Gráfico N.º15 • Suportes de informação disponíveis durante a visita	165
Gráfico N.º16 • Divulgação das Atividades	167
Gráfico N.º17 • Meios de divulgação utilizados	168
Gráfico N.º18 • Campanha de Publicidade	171
Gráfico N.º19 • Meios utilizados em Publicidade	173
Gráfico N.º20 • Serviços de Acolhimento ao público	176
Gráfico N.º21 • Publicações ou edições produzidas pelo museu	179
Gráfico N.º22 • Atividades orientadas para os visitantes	182
Gráfico N.º23 • “Amigos do Museu”	183
Gráfico N.º24 • Receção de Sugestões	184

LISTA DE ABREVIATURAS

ANTT	• Arquivo Nacional Torre do Tombo
AURN	• Associação das Universidades da Região Norte de Portugal
BD Museus	• Base de Dados Museus
DRCC	• Direção Regional de Cultura do Centro
EDIA	• Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas de Alqueva
FAO	• Food and Agriculture Organization
ICNB	• Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade
ICOM	• International Council of Museums
ICSID	• Organização Internacional dos <i>Designers</i> Industriais
IMC	• Instituto dos Museus e da Conservação
IMP	• Inquérito aos Museus em Portugal
INE	• Instituto Nacional de Estatística
IPM	• Instituto Português de Museus
IPPAR	• Instituto Português do Património Arquitectónico e Arqueológico
MA	• Museu de Aveiro
ML	• Museu da Luz
MNAA	• Museu Nacional de Arte Antiga
MP	• Museu do Papel
MSR	• Museu de São Roque
NUTS	• Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas
OAC	• Observatório das Actividades Culturais
PREMAC	• Plano de Redução e Melhoria da Administração Central
QREN	• Quadro de Referência Estratégica Nacional
RMA	• Rede de Museus do Algarve
RPM	• Rede Portuguesa de Museus
RSF	• Resposta Sem Franquia
RTP	• Rádio e Televisão de Portugal
SCML	• Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
SCUPA	• Sociedade Cooperativa União Piscatória Aldegalense
SMS	• Short Message Service
UNESCO	• United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

TEXTO REDIGIDO SEGUNDO O ACORDO ORTOGRÁFICO DA LÍNGUA PORTUGUESA (1990)

INTRODUÇÃO

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

I N T R O D U Ç Ã O

Quando utilizamos a palavra “museu” referimo-nos a um conceito, a uma ideia de lugar, de sítio, ou de organização, que se pode materializar de inúmeras maneiras. Na verdade, quando comparados fugazmente, certos museus terão muito pouco em comum, podendo, à primeira vista, fazer pouco sentido atribuir o mesmo nome de “museu” a instituições que trabalham áreas tão distintas como uma reserva natural, um planetário ou um complexo de arqueologia industrial. O conceito de museu tem evoluído para uma definição cada vez mais abrangente, que engloba todos os testemunhos materiais e imateriais do Homem e do seu meio ambiente, desde a pedra lascada do paleolítico a uma aldeia, uma encosta cultivada, uma antiga fábrica, uma dança ou um canto. O museu deixou também de ser apenas um templo, um local de contemplação, passando a ser fórum e laboratório, onde se aprende e se confrontam ideias. O espaço museológico é cada vez mais um espaço aberto que se relaciona e comunica com o meio envolvente.

Os museus contemporâneos são organizações vivas que estão em permanente evolução, reinventam-se e alteram o modo de relacionamento com a sociedade, com o território e com as coleções, não permitindo que o conceito ou definição de museu se fechem. Os parques temáticos, os centros de ciência, os festivais, os museus virtuais, ou os museus sem coleção, são novos modelos museológicos que deixam em aberto a discussão sobre a definição de museu. Estes novos conceitos já não correspondem apenas às funções centrais de colecionar e informar, da recolha de objetos relacionados com a evolução humana, mas também a uma outra vertente que é a de se encontrarem ao serviço da sociedade. É assim possível alargar-se ainda mais o âmbito do conceito de museu, já de si tão generoso.

A diversidade e heterogeneidade, tanto do conteúdo, como do modo de ação dos diferentes museus, faz com que este grupo de instituições, aparentemente criadas com o objetivo comum de gerir a concretização material da produção anímica do homem, manifesta em artes, em saberes e pensares (Matos, 1998), possa assumir a responsabilidade de protagonizar um papel ativo em domínios tão vastos como a cultura, o desenvolvimento social ou a economia. Os museus, enquanto instituições ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, têm assumido funções que desde há muito ultrapassaram a simples conservação e exposição de artefactos.

Em Portugal, as preocupações com a salvaguarda, conservação e restauro do património só ganharam uma expressão efetiva após a chegada da República.

Procurando contrariar a lógica do Salão de Colecionadores do século XIX, onde se valorizava a quantidade de objetos, secundarizando a qualidade e o conhecimento das peças, a política republicana teve como principal objetivo a transformação dos museus em verdadeiros institutos de arte e de história. Esta promoção da Arqueologia e da História de Arte, articulada com um primeiro sistema coerente de proteção, salvaguarda, conservação e transmissão da herança cultural portuguesa, permitiu a promoção de uma mudança da ideia de “Património”, cujo âmbito se foi alargando progressivamente, para designar predominantemente os bens com um valor cultural e mesmo os valores invisíveis ou imaginários a que se dá o nome de «património simbólico», afastando-se assim de um conceito meramente material como o de bens possuídos por uma pessoa ou entidade. Começa assim a “arreigar-se a noção de um património coletivo de cuja preservação toda a comunidade é responsável, e que por isso cria em todos os seus membros direitos e deveres de intervenção para preservar e valorizar toda a espécie de bens com valor patrimonial” (Mattoso, 1998b, p.24).

O atual panorama da museologia portuguesa resulta essencialmente de quatro períodos distintos, intimamente relacionados com a história recente de Portugal. Um primeiro momento, já referido, que corresponde à Primeira República, em que se criou uma estrutura nacional e regional de museus de arte e arqueologia; um segundo período, correspondente ao Estado Novo, regime cujo espírito nacionalista utilizou os museus segundo as suas conveniências; um terceiro momento, a que corresponderá o período do pós 25 de Abril, nas décadas de setenta e oitenta, marcado pelo surgimento do movimento da ‘Nova Museologia’ (movimento que preconiza um alargamento do conceito de objeto museológico, propondo uma museologia ativa e próxima da comunidade em oposição ao modelo de curadoria e de conservação passiva dos museus tradicionais); e um quarto momento que acontece durante a “viragem” do milénio, em que se assiste à massificação da cultura, com grandes eventos culturais de expressão internacional, e em que os museus assumem um novo papel de dinamizadores do turismo e da economia.

Todas as alterações, redefinições e mutações dos conceitos e políticas museológicas ao longo deste percurso deram origem a uma malha de projetos museológicos, que cobre todo o território português, com inúmeras tipologias, âmbitos e modos de ação. Todavia, apesar das enormes diferenças entre alguns projetos, no seu todo há uma evolução num mesmo sentido, de crescente abertura ao exterior e participação ativa a favor da sociedade. Hoje os museus estão definitivamente ao serviço da sociedade e a comunicação com os seus diferentes públicos surge como uma condição da sua própria existência enquanto “museu”. A interpretação, exposição e educação, descritas nas

funções museológicas (Lei 47/2004), impõem a comunicação como parte integrante da ação museológica. Um museu que não comunique de uma forma ativa e regular com os seus públicos não será efetivamente um “museu”, assegurará as funções de um arquivo, de um centro de investigação ou de uma coleção visitável, mas não as de um “museu” como hoje o entendemos. A atividade museológica é agora mais complexa e exigente e a comunicação é um dos seus principais desafios.

Se, a esta crescente necessidade de interação com os públicos, associarmos o caráter excecional dos museus, enquanto fixadores de memória e identidade, acresce um outro desafio, que será o de garantir uma comunicação coerente dos valores identitários contidos nos museus. Uma ação mais complexa, difusa e progressivamente mais imaterial, no sentido em que os museus deixaram de estar exclusivamente circunscritos às suas exposições permanentes para passarem a habitar novos espaços através das suas atividades e novas representações, fazem com que a gestão de uma comunicação coerente da identidade seja mais difícil. Os museus que não possuam uma estratégia e planeamento da comunicação da sua identidade corporativa dificilmente conseguirão expressar-se de modo claro e coerente. De uma expressão irregular e inconsistente resultará uma perceção frágil, com prejuízo para os museus enquanto organizações e também, conseqüentemente, para o património e valor identitário aí contido.

É neste contexto que se apresenta a questão de partida desta investigação:

Perante a desmaterialização e dispersão da atividade museológica, de que forma os museus portugueses conseguem assegurar, de um modo contínuo e sustentado, uma comunicação clara e coerente da sua identidade?

No recenseamento realizado no Inquérito aos Museus em Portugal durante 1999 (Santos et al., 2000, p.37) foram registados para análise 530 museus. Em 2005, a Base de Dados “Museus” (Santos et al., 2006, p.6) já contava com um universo de 618 museus a inquirir pelo INE. No início de 2010, no decorrer do presente estudo, estavam registados 849 museus para análise. O crescimento do número de museus em Portugal na primeira década do milénio é notável, e sintoma de uma grande dinâmica que se vive no setor. Contudo, esta evolução é contrariada pelas dificuldades de sustentabilidade económica de muitos dos projetos museológicos portugueses, que não possuem os recursos mínimos necessários para o desenvolvimento da sua missão, ficando por vezes reduzidos a simples coleções visitáveis por impossibilidade de desenvolver uma programação e comunicação regular com os seus públicos. A maioria dos museus portugueses está hoje perante um impasse, provocado pelo crescimento da sua “esfera de ação” e expetativas dos seus públicos, combinado com

um decréscimo dos recursos disponíveis para a realização da sua atividade. O desafio é, pois, fazer mais com menos.

Desta realidade têm surgido algumas soluções interessantes, alternativas aos modelos tradicionais de funcionamento, como por exemplo a criação de estruturas museológicas em rede. Paralelamente à implementação e crescimento da Rede Portuguesa de Museus – cuja credenciação implica uma candidatura com garantia de um conjunto de requisitos técnicos definidos na Lei Quadro dos Museus Portugueses – têm sido criadas muitas outras redes de museus, com diferentes graus de formalidade e orgânica, desde redes municipais de uma mesma tutela até redes distritais e regionais de múltiplas tutelas, o que tem permitido uma interessante otimização de recursos através do desenvolvimento de atividades conjuntas e concertadas. O conceito de “museu difuso”, em que diferentes museus se reorganizam na perspetiva de uma narrativa multipolar, é também uma alternativa que começa a ganhar expressão, com interessantes vantagens no campo da comunicação.

Neste sentido, importará conhecer de que modo os museus portugueses têm respondido às novas necessidades de comunicação e quais os modelos mais sustentáveis perante o atual quadro da museologia portuguesa. A identificação de modelos alternativos que permitam aos museus assegurar, de um modo continuado e sustentado, uma comunicação clara e coerente da sua identidade, será determinante para que muitos museus se possam afirmar como eixos fixadores e potenciadores de identidades.

Não sendo possível, dentro dos limites impostos à presente investigação, uma análise das estratégias de comunicação de todos os museus portugueses, e sua implementação, ou mesmo dos museus que representem as múltiplas combinações tipológicas do tecido museológico português, optou-se, num primeiro momento, por uma abordagem circunscrita às questões instrumentais da comunicação. Sabendo-se que qualquer estratégia adotada terá de concretizar-se através de instrumentos e suportes de comunicação, os sinais de expressão e instrumentos utilizados constituem uma importante base de informação. A utilização ou não de certos instrumentos será reveladora da intenção de interação entre os museus e os seus públicos. Deste modo, através de um “mapeamento” da utilização desses instrumentos, será possível identificar padrões e, conseqüentemente, identificar os modelos adotados pelas diferentes tipologias de museus.

Neste modelo de análise, as questões relativas ao *design* corporativo, como expressão visual da identidade, segundo o conceito proposto por Steidl & Emery (1997), assumem especial relevância na medida em que permitem uma análise mais simples e muito precisa sobre a coerência e clareza com que os museus comunicam a sua identidade.

Assim, adotando a proposta de Bonsiepe (1995), de *design* como interface, assume-se o *design* corporativo como elemento agregador das diferentes representações da atividade museológica, determinante para um entendimento global de um museu progressivamente mais difuso e ubíquo.

A estrutura deste trabalho desenvolve-se em duas partes. Uma primeira, correspondente aos três capítulos iniciais, onde se propõe uma reflexão sobre os principais desafios da museologia contemporânea, e principais fatores a ter em conta na definição de uma estratégia de comunicação de um museu, com particular atenção às especificidades do atual contexto da museologia portuguesa. E uma segunda parte, correspondente ao quinto, sexto, sétimo e oitavo capítulos, onde é feita a análise dos instrumentos de comunicação utilizados pelos museus portugueses, com base nos dados do inquérito realizado, recolha de campo e entrevistas. Parte da investigação aborda a expressão da identidade numa perspetiva global, tendo no entanto sido desenvolvidas as questões relativas à comunicação visual e aprofundadas as questões específicas sobre a identidade visual, onde a atuação do *design* é especialmente relevante.

Assim, no primeiro capítulo, intitulado “Museus: Para quê?”, procura-se delimitar o conceito de “museu”, enumerar possíveis classificações e tipologias, e abordar algumas das questões prementes da museologia contemporânea, que maior relevância terão para uma contextualização da problemática da comunicação dos museus. A evolução da museologia portuguesa; o “papel” dos museus na sociedade contemporânea; modelos e práticas de gestão museológica; a sustentabilidade e criação de novos museus; ou os desafios num mundo em mudança, são alguns dos temas abordados neste capítulo.

O segundo capítulo, intitulado “Museus: Para Quem?”, aborda as questões específicas da comunicação museológica e da relação dos museus com os seus públicos. O “museu” como expressão e perceção de identidade, e a comunicação como função estruturante de um museu, são temas abordados, e onde se procurou debater o encontro entre a museologia e a comunicação. São também enunciados e apresentados os principais fatores potenciadores e condicionantes da comunicação dos museus, bem como os principais instrumentos utilizados na sua comunicação, os quais são organizados em áreas diferenciadas, correspondentes aos diferentes níveis de interação entre os museus e os seus públicos.

O terceiro capítulo, com o título “Museus: Onde e Quando?”, parte do conceito de “museu ubíquo”, isto é, da capacidade de um museu, através da comunicação e do

design de identidade corporativa, poder existir fora do seu espaço físico e para além do tempo de visita à sua exposição. Neste capítulo são apresentadas as várias áreas de atuação do *design* que mais participam na atividade museológica, com especial destaque para o *design* de identidade corporativa que, pela sua abrangência e transversalidade, é o que mais poderá influenciar, de um modo global, a comunicação dos museus. Introduce-se ainda o *design* como um dos principais agentes para uma comunicação eficaz, enquanto otimizador de recursos e garante da eficácia da forma e função dos objetos.

Os capítulos correspondentes à segunda parte, descritos em pormenor na metodologia (capítulo IV), descrevem as diferentes fases de caracterização e análise realizadas, sendo que, numa primeira fase, é apresentada uma caracterização geral dos museus portugueses, de acordo com as diferentes variáveis de caracterização adotadas; seguida de uma análise dos vários instrumentos utilizados pelos museus na sua comunicação, com base nos resultados do inquérito realizado; de uma análise por níveis de comunicação, onde é proposto um modelo de classificação; e por último da descrição e análise dos dados qualitativos recolhidos através de vinte e cinco visitas e de cinco estudos de caso, correspondentes a cada um dos níveis.

A presente investigação pretende ser um contributo para um conhecimento mais profundo da museologia portuguesa, da sua comunicação e da sua evolução.

São objetivos deste estudo contribuir para a afirmação dos museus, enquanto eixos fixadores e potenciadores das identidades locais, regionais e nacionais; promover uma aproximação entre a museologia e a comunicação; evidenciar a importância da identidade corporativa no sucesso da atividade museológica; identificar as variáveis e os fatores mais influentes na ação da comunicação dos museus portugueses; e assinalar os modelos que melhor respondem às diferentes necessidades de comunicação dos museus em Portugal.

Espera-se que os resultados agora apresentados contribuam para uma leitura mais clara da comunicação dos museus portugueses, suas especificidades e modos de atuação, a partir da qual se poderão construir modelos alternativos que permitam aos museus fazer mais com menos. Esta investigação não se esgotará nas análises aqui realizadas, sendo possíveis novas abordagens que procurem outros entendimentos da comunicação dos museus portugueses a partir dos dados agora recolhidos.

I. MUSEUS: PARA QUÊ?

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

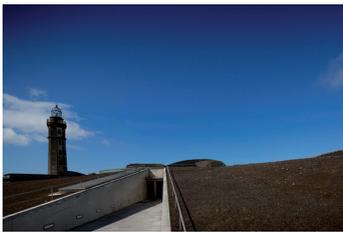
I. MUSEUS: PARA QUÊ?

Uma breve análise do panorama museológico contemporâneo remete-nos para um pensamento contraditório sobre o excesso e déficit de espaços museológicos. Se, por um lado, há a urgência de conservar, investigar e divulgar importantes valores patrimoniais, para os quais um museu será a melhor resposta, por outro há uma série de debilidades em muitos dos projetos museológicos já existentes, por vezes com um reduzido número de visitantes e uma difícil sustentabilidade. Há uma permanente necessidade de criação de novos museus e uma permanente incapacidade de valorizar e potenciar todos os museus já existentes. Numa sociedade que vive em crescente aceleração, os museus surgem, frequentemente, como instrumentos de transporte de registos do passado para o tempo futuro. Contudo, o tempo presente rapidamente se torna passado e o tempo futuro depressa se torna presente, e novos testemunhos têm de ser musealizados. O “museu” está assim em permanente construção e mutação, não sendo em si um conceito fechado. Às funções iniciais de salvaguarda patrimonial têm-se associado novas funções, educativas e sociais, que alargam e complexificam os desafios propostos à ação museológica. “A mutação e evolução dos museus será, ao longo deste século, mais rápida, acompanhando o ritmo intenso de desenvolvimento de novas formas de organização, novas tecnologias, novas necessidades identitárias, novas formas de comunicar” (Semedo & Lopes, 2006, p.11).

Numa primeira aproximação teórica procurar-se-á delimitar o conceito de “museu”, enumerar possíveis classificações e tipologias, e abordar algumas das questões prementes da museologia contemporânea, que maior relevância terão para uma contextualização da problemática da comunicação dos museus.

1.1. Definir Museu

“É hoje mais difícil dizer o que é um museu e caracterizar a diversidade dos campos da sua ação do que o era quando aquela instituição foi definida no plano internacional ou quando, bem mais próximo de nós, foram propostos modos cada vez mais flexíveis, abertos e prospetivos da sua atualização, que se espelharam em designações de sinal crítico e programático, como ecomuseu, museu de sítio, museu de sociedade, nova ou novíssima museologia, etc.” (Brito, 2000, p.32). Quando falamos em museus não nos referimos a algo concreto e padronizado. Na verdade, quando comparados fugazmente, poderá fazer pouco sentido atribuir o mesmo nome de “museu” a instituições que trabalham em áreas tão distintas como as de um jardim botânico, um castelo ou um centro de ciência.



Figuras 1, 2 e 3 • Passadeira e varanda de observação do Museu do Vinho, ilha do Pico; entrada do Centro de Interpretação do Vulcão dos Capelinhos, ilha do Faial; Centro de Interpretação da Lagoa das Furnas, ilha de São Miguel.

Durante largos anos designava-se como Património Imóvel apenas os edifícios com especial valor ou qualidade arquitetónica, como igrejas ou palácios de teor monumental. Hoje, esse conceito foi alargado, albergando todos os imóveis com significado ou valor cultural, simbólico, histórico, literário, artístico, arqueológico ou paisagístico.

“No âmbito do projeto “Inventário do Património Imóvel dos Açores”, entende-se por património imóvel um conjunto de elementos de tipo arquitetónico, urbano ou paisagístico com qualidade intrínseca e significativo valor coletivo, social ou cultural. A extensão e pluralidade deste conceito justifica a inclusão no inventário de espécies fruto da mais recente arquitetura contemporânea a par de outras cuja construção poderá datar do início do povoamento das ilhas e, bem assim, elementos imóveis aparentemente pouco apelativos em relação a construções visivelmente notáveis” (Bruno, 1999, p.26).

A definição de museu tem sido progressivamente alterada e adaptada ao longo dos tempos, acompanhando de certa forma a evolução da ideia de património. Durante largos anos o património era entendido sobretudo como “os bens possuídos por uma pessoa, por uma família ou por uma entidade, e que se transmitiam como uma espécie de elo material que constituía a base estável da sucessão das gerações e garantia a sua subsistência ou a sua reprodução. (...) Só há pouco tempo a palavra tem alargado o seu âmbito, para designar predominantemente os bens com um valor cultural e mesmo os valores invisíveis ou imaginários a que se dá o nome de «património simbólico». Atualmente, portanto, começa a arrear-se a noção de um património coletivo de cuja preservação toda a comunidade é responsável, e que por isso cria em todos os seus membros direitos e deveres de intervenção para preservar e valorizar toda a espécie de bens com valor patrimonial” (Mattoso, 1998b, p.2). Do mesmo modo, o museu começa por ser um reservatório de bens materiais, coleções e conjuntos de objetos exóticos, excepcionais pela sua raridade e singularidade, pertença de indivíduos ou entidades, onde a criação de espanto e a afirmação social eram o principal objetivo. Aos poucos, tal como com o património material, foi surgindo a preocupação em conservar e divulgar objetos com valor cultural, cuja seleção já não se devia ao seu carácter exótico mas sim ao seu significado simbólico, enquanto bem coletivo. Hoje, o conceito de museu tende para uma definição de património cada vez mais abrangente, englobando todos os testemunhos do Homem e do seu meio ambiente, materiais e imateriais, desde as gravuras rupestres do paleolítico às encostas cultivadas do Douro ou ao Fado de Lisboa. O museu transformou-se num local de descoberta, discussão e confrontação de ideias, num fórum e laboratório, afastando-se do conceito inicial de templo, dedicado apenas à contemplação.

“Quando a palavra património entrou nos usos correntes, contribuiu para precisar campos diferenciados e ajudou a

elaborar uma tipologia de museus: património artístico, arqueológico, arquitetónico, assim dando conta também dos conteúdos e especificidades de cada um deles. Mas o universo a proteger foi-se dilatando, abrindo para realidades que, sem entrarem na lógica do funcionamento mais comum dos museus, se inserem nessa discussão ampla que hoje se faz sobre a preservação e, assim, o património passou também a ser ecológico, ambiental e natural, alargando-se a uma outra noção de coisas inscritas na paisagem, à paisagem como tal e a toda a biodiversidade e envolvimento com que os homens e as sociedades interagem” (Brito, 2000, p.32).

Perante a diversidade e contraste que se pode encontrar entre os vários “museus”, surge a necessidade de se delimitarem “fronteiras” e definirem padrões, não só no que diz respeito à definição de museu, como também na classificação e ordenação por grupos das suas várias tipologias.

Adotando a definição do ICOM (International Council of Museums), reconhecida internacionalmente, utilizada pela UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) e que em geral tem servido de referência para a maioria das instituições ligadas à museologia, podemos definir museu como “uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, e que adquire, conserva, estuda, comunica e expõe testemunhos materiais do homem e do seu meio ambiente, tendo em vista o estudo, a educação e a fruição.

(a) A definição de museu supracitada deve ser aplicada sem quaisquer limitações resultantes da natureza da entidade responsável, do estatuto territorial, do sistema de funcionamento ou da orientação das coleções da instituição em causa.

(b) Para além das instituições designadas “museus”, são abrangidos por esta definição:

(i) os sítios e monumentos naturais, arqueológicos e etnográficos e os sítios e monumentos históricos com características de museu pelas suas atividades de aquisição, conservação e comunicação dos testemunhos materiais dos povos e do seu meio ambiente;

(ii) as instituições que conservam coleções e expõem espécimens vivos de vegetais e animais, tais como jardins botânicos e zoológicos, aquários e viveiros;



Figura 4 • Gravura Rupestre do Vale do Côa

A criação do Parque Arqueológico do Vale do Côa foi um importante passo para a construção de um novo entendimento de património e de uma nova dimensão de museu - “o museu território”.

“O que o torna único [o Santuário de Foz Côa] não são tanto as gravuras, mas o poder avassalador da natureza que nele se revela. O vale do rio e dos seus afluentes entre Cidadelhe e o curso do Douro, sobretudo depois de abandonar a zona granítica para penetrar nas reentrâncias do xisto, forma aí uma espécie de concha que envolve os visitantes como uma caixa de misteriosas ressonâncias. (...) As soluções de preservar as gravuras, retirando-as do local, formando galerias para poderem ser visitadas ou reproduzindo-as o mais fielmente possível, só podem resultar de uma obtusa incompreensão da relação entre elas e o santuário que lhes dá sentido e sem o qual perdem praticamente toda a sua capacidade evocativa da experiência que lhes deu origem” (Mattoso, 1995, p.3).

- (iii) os centros científicos e planetários;
- (iv) as galerias de arte sem fins lucrativos; os institutos de conservação e galerias de exposição dependentes de bibliotecas e arquivos;
- (v) as reservas naturais;
- (vi) as organizações internacionais, nacionais, regionais e locais de museus, as administrações públicas que tutelam museus de acordo com a definição supracitada;
- (vii) as instituições ou organizações sem fins lucrativos que desenvolvem atividades de conservação, investigação, educação, formação, documentação e outras relacionadas com museus e museologia;
- (viii) os centros culturais e outras instituições cuja finalidade seja promover a preservação, continuidade e gestão dos recursos patrimoniais materiais e imateriais (património vivo e atividade criativa digital);
- (ix) quaisquer outras instituições que o Conselho Executivo, ouvido o Conselho consultivo, considere como tendo algumas ou todas as características de um museu, ou que proporcione aos museus e aos profissionais de museus os meios para a investigação na área da Museologia, da educação ou da formação” (ICOM, 2003, p.16).

Desde 2004, com a aprovação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses (Lei 47/2004), existe ainda, no contexto português, a distinção entre museu e coleção visitável, cuja diferença assenta essencialmente nas funções museológicas previstas nesta lei para o museu, nomeadamente: o estudo e a investigação; a incorporação; o inventário e a documentação; a conservação; a segurança; a interpretação e exposição; e a educação. Deste modo, independentemente de uma entidade se poder designar a si mesma como museu, na lei portuguesa e para efeitos da Rede Portuguesa de Museus (RPM), um “Museu é uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos; b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade. Consideram-se museus as instituições, com diferentes designações, que apresentem as características e cumpram as funções museológicas previstas na presente lei para o museu, ainda que o respetivo acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico” (Lei 47/2004).”

Considera-se uma Coleção Visitável o conjunto de bens culturais conservados por uma pessoa singular ou por uma pessoa coletiva, pública ou privada, exposto publicamente em instituições especialmente afetas a esse fim, mas que não reúna os meios que permitam o pleno desempenho das restantes funções museológicas que a presente lei estabelece para museu” (Lei 47/2004).

Ambos os casos, os museus e as coleções visitáveis, correspondem, em diferentes contextos, a participantes ativos na museologia portuguesa, sendo as duas realidades importantes para a sua compreensão e estudo das dinâmicas e tendências dos museus, no seu conceito mais lato.

Apesar da tendência de alargamento das categorias das instituições que cabem no conceito de museu, a definição de museu do ICOM está relativamente estabilizada desde 1974. Ou seja, a elasticidade do seu conceito tem permitido a inclusão de novos entendimentos, de maior diversidade tipológica e do alargamento a novas realidades. O “museu” será assim, por definição, um “organismo vivo”.

1.2. Classificação e Tipologias

Se através das funções museológicas desempenhadas é possível diferenciar os museus das coleções visitáveis, tal processo já não resultará no agrupamento dos diferentes museus. A amplitude da definição de “museu” é tal que sob a mesma designação convivem pequenos projetos locais com museus de âmbito internacional. A identificação e a classificação das tipologias museológicas mais usuais concentram-se no tipo de coleção, sendo poucos os elementos que permitem outros tipos de diferenciação, igualmente importantes na caracterização dos diferentes projetos museológicos. A localização, o tempo de existência e as tutelas serão também variáveis possíveis de caracterização, embora por vezes insuficientes para responder ao complexo “mosaico” formado pela totalidade de museus existentes.

Relativamente à ordenação por tipos de coleção, tendo como referência as classificações utilizadas pela UNESCO (1998), e pelo OAC (Observatório das Atividades Culturais), no Inquérito realizado aos Museus em Portugal (2000) e na Base de dados “Museus” (2006), é possível enumerar 13 grupos tipológicos que se diferenciam a partir da natureza predominante dos temas/objetos expostos e das suas coleções:

a) Museus de Arte

Museus consagrados às Belas Artes, às artes aplicadas e às artes performativas. Neste grupo estão incluídos os museus de escultura, as pinacotecas, os museus de fotografia,



Figura 5 • Posto de Observação da Reserva Natural de Donana, Espanha.

De todos os grupos tipológicos, as Reservas ou Parques Naturais são os que podem suscitar maiores dúvidas em relação à sua designação como museu, tendo inclusivamente sido excluídos do Inventário aos Museus em Portugal por não possuírem unidades museológicas autónomas. Apesar de possuírem uma lógica de funcionamento bastante diferente da maioria dos museus, pelo facto de se dedicarem às espécies animais, e não aos "testemunhos materiais do Homem", as Reservas e Parques Naturais devem ser entendidos, na sua totalidade, como unidades museológicas, numa lógica semelhante à de "museu de território".

de cinema, de teatro, de arquitetura e as galerias de exposição dependentes de bibliotecas e de arquivos.

b) Museus de Arqueologia

Distinguem-se pelo facto de as suas coleções terem origem, em grande parte ou na sua totalidade, em escavações.

c) Museus de História

Museus que ilustram um determinado tema, personalidade ou momento histórico, e nos quais as coleções refletem predominantemente essa leitura. Neste grupo estão incluídos os museus comemorativos, os militares, os escolares e os dedicados a personalidades históricas.

d) Museus de Ciências Naturais e de História Natural

Museus consagrados às temáticas relacionadas com uma ou mais disciplinas, tais como a Biologia, a Geologia, a Botânica, a Zoologia, a Paleontologia e a Ecologia.

e) Museus de Ciências e Técnica

Os museus desta categoria consagram-se a uma ou mais ciências exatas ou técnicas tais como a Astronomia, a Matemática, a Física, a Química, as ciências médicas, a

construção e as indústrias de construção, de manufatura etc. Incluem-se igualmente nesta categoria os planetários e os centros científicos.

f) Museus de Etnografia e Antropologia

Museus que expõem materiais que se relacionam com a cultura, com as estruturas sociais, com as crenças, com os costumes, com as artes tradicionais etc.

g) Museus Especializados

Museus preocupados com a pesquisa e exposição de todos os aspetos relativos a um tema ou sujeito particular, não se incluindo nesta categoria os museus de arte, de arqueologia, de história, da ciência e da história natural, nem os museus de etnografia e de antropologia.

h) Museus de Território

Museus cujas coleções são representativas de um território específico, mais ou menos vasto e cuja ligação a esse mesmo território se concretiza através de um conjunto de ações em articulação com a comunidade e outras instituições locais. Não se incluem nesta categoria os museus de arte, arqueologia, história, da ciência e da história natural, nem os museus de etnografia e de antropologia ou os museus especializados.

i) Museus Mistos e Pluridisciplinares

Museus com coleções heterogêneas que não podem ser identificados por um tema particular.

j) Outros Museus

Museus que não são abrangidos por nenhuma das categorias anteriores.

k) Monumentos Musealizados

Integram-se nesta categoria museus ou núcleos museológicos cujas coleções são indissociáveis de um determinado monumento ou local.

l) Jardins Zoológicos e Botânicos, e Aquários

Museus que apresentam espécies vivas em cativeiro ou em habitats modificados.

m) Reservas ou Parques Naturais

O seu caráter específico é a proteção e apresentação de espécies vivas no seu habitat natural (e em liberdade, no que diz respeito à vida animal).

Curiosamente, a precisão e o alargamento tipológico propostos pelo ICOM e OAC não são partilhados pelo Eurostat, que organiza os museus em apenas três tipologias: a) Museus de arte, de arqueologia e história; b) Museus de ciências e técnicas e museus de etnologia; c) outros museus. Os monumentos e sítios, jardins zoológicos e botânicos, aquários e reservas naturais não são considerados.

TABELA COMPARATIVA DE CLASSIFICAÇÃO DOS MUSEUS

UNESCO / ICOM	OAC	EUROSTAT
a) Museus de Arte	a) Museus de Arte	a) Museus de Arte, Arqueologia e História
b) Museus Arqueológicos e de História Natural	b) Museus de Arqueologia	
	c) Museus de História	
c) Museus da Ciência e da História Natural	d) Museus da Ciência e da História Natural	b) Museus de Ciências e Técnicas, Museus de Etnologia
d) Museus da Ciência e da Tecnologia	e) Museus da Ciência e da Tecnologia	
e) Museus de Etnografia e Antropologia	f) Museus de Etnografia e Antropologia	
f) Museus Especializados	g) Museus Especializados	c) Outros Museus
g) Museus Regionais	h) Museus Regionais	
h) Museus Genéricos	i) Museus Genéricos	
i) Outros Museus	j) Outros Museus	
j) Jardins Zoológicos e Botânicos, Aquários	k) Jardins Zoológicos e Botânicos, Aquários	Não são considerados
k) Reservas Naturais	Não são considerados	

Se a tipologia dos acervos é um importante elemento diferenciador e condicionador do modo de ação dos museus, as práticas administrativas e os âmbitos geográficos e estatuto jurídico das tutelas não serão menos importantes. No que diz respeito às tutelas, o ICOM propõe uma divisão em três níveis: a) museus nacionais; b) outros museus públicos; c) museus privados. No contexto português, o OAC propõe uma primeira divisão de acordo com o estatuto jurídico, entre museus públicos e privados, e uma posterior subdivisão de cada uma das tipologias. Os museus públicos podem ser subdivididos de acordo com a estrutura político-administrativa, em museus da administração central, da administração regional e da administração local. Os museus de estatuto jurídico privado, ou não públicos, podem ainda dividir-se de acordo com os vários tipos de tutela, nomeadamente associações, fundações, igreja católica, misericórdias, empresas privadas e particulares. Nesta classificação apenas os museus públicos possuem uma divisão coincidente com o seu âmbito geográfico (local, regional ou nacional), não existindo nenhum indicador similar para os museus privados. Essa dimensão também não é perceptível através da distribuição geográfica, uma vez que em todas as regiões poderão coexistir museus públicos ou privados de âmbito local, regional e nacional.



Figura 6 • Rijksmuseum, Amsterdão.

A consultora Booz & Company estima que o total combinado das despesas do Rijksmuseum (quer nas suas atividades, quer na renovação das suas instalações), e das despesas dos turistas relacionada com o museu, venha a ascender a 5,7 mil milhões de euros entre 2003 e 2017, o que representará uma contribuição de três mil milhões de euros para o PIB no mesmo período (uma média anual de 200 milhões de euros). “O impacto económico do Rijksmuseum mostra claramente uma linha ascendente”, escrevem os analistas, que garantem que, pós-renovação, o contributo do museu para o PIB holandês pode vir a aumentar de forma estável 90 milhões de euros (80% deste valor resulta de um crescimento das despesas dos visitantes) (Canelas, 2013).

1.3. O Papel do Museu

Desde há muito que os museus, na qualidade de instituições ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, têm assumido funções que ultrapassaram a simples conservação e exposição de artefactos. A diversidade e heterogeneidade do conteúdo e do modo de ação dos diferentes museus fazem com que este grupo de instituições, aparentemente criadas com o objetivo comum de “gerir a concretização material da produção anímica do homem, manifesta em artes, em saberes e pensares” (Matos, 1998, p.9), possa assumir a responsabilidade de protagonizar um papel ativo em domínios tão vastos como a cultura, o desenvolvimento social ou a economia.

• Dimensão Cultural

Independentemente da natureza de cada museu, todos possuem uma incontornável função cultural, na medida em que produzem investigação sobre os testemunhos materiais

do Homem e do seu ambiente, tendo inclusivamente muitos deles na origem da sua criação o objetivo principal de assegurar a memória e a conservação de antigas culturas, importantes heranças sociais de comunidades que fundaram maneiras coletivas de pensar e de sentir. Numa era globalizada, em que se tende para uma uniformização dos costumes e da cultura, os museus aparecem, cada vez mais, como importantes núcleos de conservação e divulgação de culturas locais e regionais que aos poucos têm sido absorvidas por esses modos de viver mais globais. Nestes tempos de globalização pela via económica, ao gosto de uma cultura de hipermercado, o museu pode oferecer uma outra cultura nascida da reflexão sobre o percurso do Homem e as decisões futuras, numa hipérbole onde se inclua mesmo essa cultura de hipermercado (Matos, 1998).

• Dimensão Social

Todos os museus têm a responsabilidade de desempenhar um papel ativo junto das suas comunidades, sendo o contributo para o seu desenvolvimento uma das suas principais funções enquanto instituições ao serviço da sociedade. É claro que não possuem meios, nem capacidade para resolver a maior parte dos problemas existentes, mas podem ser determinantes como agentes de uma mudança social. A participação nas atividades escolares e a integração da terceira idade na sociedade ativa, através de programas de voluntariado, são exemplos de importantes tarefas que podem ser protagonizadas pelos museus nesta área. Contudo, é necessário considerar que a realidade de cada museu será diferente consoante o contexto em que se insere (as necessidades de uma população rural não serão idênticas às de uma população urbana), correspondendo assim a cada museu um papel diferente a desempenhar.

A intervenção social dos museus é importante não só para o futuro das comunidades, como também para o seu próprio futuro, uma vez que as crianças e jovens para quem trabalham, serão os seus futuros participantes e colaboradores, sejam visitantes, funcionários ou financiadores. O desempenho dos museus no presente será pois, de alguma forma, refletido no futuro.



Figuras 7 e 8 • Serviço educativo do Museu de Melbourne, Austrália (explicação da metamorfose da lagarta em borboleta); Demonstração do fabrico artesanal de rolhas de cortiça feita por um antigo trabalhador da fábrica, Museu da Cortiça “Fábrica do Inglês”, Silves.



Figura 9 • Tíglia em «corda seca» do século XI a partir da qual foi criado o atual símbolo do Museu de Mértola.

“Em Mértola, nos últimos anos, tem-se desenvolvido uma museologia ativa, participante e participativa. (...) Um novo conceito de arqueologia e museografia está na base do trabalho de grupo em curso desde há alguns anos na vila de Mértola e no seu termo. A arqueologia é aqui considerada como acesso a um saber assente na totalidade de um passado próximo e longínquo. É sobre esta totalidade histórica que a comunidade constrói a sua memória coletiva e cujo património lhe pertence inalienavelmente. Tem sido uma prática que tem consistido em reunir e recuperar essa memória, reagrupando-se em estruturas e gestos que combinem a indispensável didática com uma eficaz rentabilização social e económica” (Rocha-Trindade, 1993, p.69).

• Dimensão Económica

Economicamente os museus não devem ser vistos como fenómenos isolados, cuja rentabilidade é produzida apenas dentro das suas instalações. Se as receitas produzidas pelos serviços do museu não são na maioria dos casos muito significativas, as produzidas por influência do museu podem ser determinantes na economia de uma cidade ou região.

A dimensão económica dos museus é uma realidade não só em grandes projetos, dirigidos a um turismo de grande escala, como é o exemplo do Museu Guggenheim de Bilbao, como também em pequenos projetos que apenas chamam uma elite turística, suficiente para revitalizar regiões economicamente adormecidas, como será o caso do Museu de Mértola ou dos Museus de Belmonte. No entanto, o êxito só é possível quando o projeto museológico é integrado num projeto mais amplo, onde é necessário o envolvimento e a participação de toda a comunidade, que garanta a existência de infraestruturas e atividades complementares que levem o visitante para fora do museu.

1.4. Museus num mundo em mudança

Os museus são organizações vivas que estão em permanente evolução, que se reinventam e alteram o seu modo de relacionamento com a sociedade, com o território e com as coleções, não permitindo que o conceito ou definição de museu se feche. Os parques temáticos, os centros de ciência, os festivais, os museus virtuais, ou os museus sem coleção, são novos modelos museológicos que deixam em aberto a discussão sobre a definição de museu. Estes novos conceitos já não correspondem apenas às funções centrais de colecionar e informar, da recolha de objetos relacionados com a evolução humana, mas também a uma outra vertente que é a de se encontrarem ao serviço da sociedade. É assim possível alargar-se ainda mais o âmbito do conceito de museu, já de si tão generoso. No horizonte histórico contemporâneo, a “explosão museológica”, sendo complexa, é o reflexo do alargamento da noção de património, das dinâmicas das comunidades, da diversidade de origem e de identidade dos museus, e da variedade da sua riqueza no mosaico cultural, sendo um dos grandes acontecimentos culturais do fim de século (Matos, 1998). Este fenómeno resultará também de uma necessidade de democra-

tização da cultura, onde os museus desempenham um papel determinante. A ideia de um “museu para todos” implica uma reformulação de posicionamento perante a sociedade. Contudo, esta “explosão museal das últimas décadas tem colocado em evidência a efemeridade e a fragilidade de grande parte destas novas iniciativas museológicas, e acentuado o fosso que as separa dos museus já consolidados. É no novo quadro ético que a crise do museu nas sociedades contemporâneas, permeável à concorrência das indústrias do entretenimento e às leis do mercado e do *marketing*, ameaça corroer a sua base normativa e conceptual enquanto instituição central da cultura” (Brigola, 2008, p.159).

A adaptação dos museus às novas realidades tem optado, essencialmente, por dois caminhos distintos: por um lado, tem procurado detetar e colmatar as carências que resultam da mudança, como por exemplo, promovendo as identidades locais face a um mundo globalizado, constituindo uma alternativa ao que já existe; por outro, segue o rumo da tendência para uma hiper-realidade, transformando-se em parques temáticos, onde a conjugação do conhecimento com o divertimento é mais atraente para os grandes públicos. “Um dos modelos das novas conceções de museu, em que se pretende unir a informação com a diversão, encontra-se nos parques temáticos e nos parques históricos, tipo Disneylândia na Califórnia ou Centro Epcot de Orlando na Florida, dedicado aos adultos, criando-se assim o termo *disneyficação*” (Blanco, 1999, p.47).

“O museu transformou-se numa Disneylândia, onde os objetos já não são admirados pela sua autenticidade, mas apenas como meros contributos para uma recriação imaginada da sua realidade” (Mac Lean, 1997, p.20).

Ambos os caminhos são o resultado de uma emergente necessidade de mudança, na qual, infelizmente, se apresentam em oposição dois dos principais desafios dos museus: conseguir cativar o público e simultaneamente ser uma alternativa de autenticidade num mundo virtual. Destas

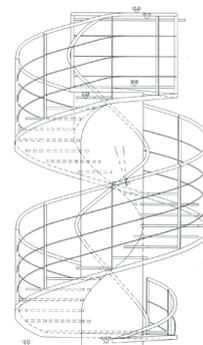


Figura 10 • Plataforma de Observação do Povoado Pré-histórico de Santa Vitória (Campo Maior).

“Este Projeto visa a continuação da investigação científica deste povoado, a conservação de estruturas arqueológicas e a preparação de condições de visita, através da instalação de infraestruturas de apoio ao percurso de visita e da disponibilização de conteúdos que facilitem a transmissão deste legado cultural, junto de um público diversificado. Para o grande público torna-se necessário facilitar ou melhorar a compreensão destas estruturas, bem como transmitir a leitura da paisagem envolvente desde a pré-história até aos nossos dias. Este facto levou a propor a conceção e instalação de uma estrutura superior de observação, de onde o visitante pudesse visualizar globalmente as evidências arquitetónicas e compreender a articulação dos espaços deste povoado pré-histórico; observar os sítios arqueológicos e históricos situados na paisagem envolvente, nomeadamente povoados pré-históricos ou, ainda, algumas das fortificações das “linhas de Elvas”” (Croft, 2001, p.76).

transformações resultarão mudanças que podem alterar perigosamente alguns dos conceitos fundadores de “museu” e questionar a sua essência enquanto serviço público, “nomeadamente a mudança da imagem como alimento espiritual para a gratificação imediatista, conforme às indústrias do entretenimento; o ensino e a especialização substituídos pela celeridade e pelo imediatismo; a memória pela manipulação; a preservação dos objetos pelo seu consumo; a hierarquia dando lugar à promoção individual; e, finalmente, a arquitetura colocada ao serviço do espetáculo” (Wood, 2008, p.159). O conceito de “museu”, continuamente em mudança ao longo dos dois últimos séculos, estará de alguma maneira vinculado à sociedade que representa, sendo a mutação, a adaptação e o acompanhamento das transformações sociais, a sua essência e identidade.

1.5. Museus em Portugal

Em Portugal, os primeiros projetos museológicos surgem durante o século XVIII, mas será já durante o século XIX que nasce a conceção de “museu” enquanto centro de estudo, inventário e catalogação de coleções (Brigola, 2010). Será durante a monarquia constitucional (1820-1910) que emerge a preocupação relativa à conservação de objetos artísticos, em grande parte na sequência da nacionalização dos bens das ordens religiosas, e que se criam os primeiros museus cuja influência se prolongou até aos nossos dias, dos quais o Museu Nacional de Belas-Artes, criado em 1884, será exemplo maior. Contudo, só após a chegada da República se pode falar de uma verdadeira reforma no que diz respeito às questões relacionadas com a salvaguarda, conservação e restauro do património português. Contrariando a lógica do salão de



Figuras 11 e 12 • Museu Machado de Castro, Coimbra (1960-70); Museu de Aveiro (1910-20).

coleccionadores, onde se valorizava a quantidade dos objetos, secundarizando a qualidade e o conhecimento das peças, o principal objetivo da política republicana consistiu na transformação dos museus em «verdadeiros institutos de arte e de história». Assistiu-se à reconversão de alguns museus anteriormente constituídos como se de uma nova fundação se tratasse. A República pretendeu demarcar-se do passado associado ao Museu Nacional de Belas-Artes, extinguindo-o. A partir das suas coleções, criaram-se o Museu Nacional de Arte Antiga e o Museu Nacional de Arte Contemporânea (Custódio, 2010).

A promoção da Arqueologia e da História de Arte, articulada com um primeiro sistema coerente de proteção, salvaguarda,

conservação e transmissão da herança cultural portuguesa, promove definitivamente uma mudança na ideia de “Património”, que progressivamente vai alargando o seu âmbito, para designar predominantemente os bens com um valor cultural e mesmo os valores invisíveis ou imaginários a que se dá o nome de «património simbólico», afastando-se assim de um conceito meramente material, como o de bens possuídos por uma pessoa ou entidade.

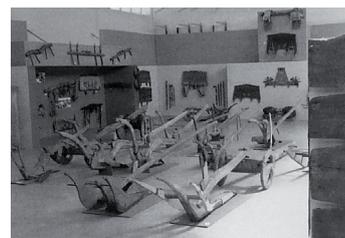
Com a República, caminhou-se para a institucionalização dos museus (1911), dos monumentos (1911) e dos palácios nacionais (1924), iniciando-se assim a construção de uma estrutura museológica que se desenvolveu e consolidou no território português ao longo dos últimos cem anos.

O atual panorama da museologia portuguesa resulta essencialmente de quatro períodos distintos, intimamente relacionados com a história recente de Portugal.

Um primeiro momento, já referido, que corresponde à Primeira República, em que se criou uma estrutura nacional e regional de museus de arte e arqueologia que procurava salvaguardar o património histórico, artístico e arqueológico português, e da qual resulta uma parte significativa dos museus tutelados pela administração central até 2012 (Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional de Arte Contemporânea, Museu Soares dos Reis, Museu Machado de Castro, Museu de Aveiro, Museu de Évora, Museu de Abade Baçal, Museu de Lamego, Museu D. Diogo de Sousa).



Um segundo período correspondente ao Estado Novo, regime de espírito nacionalista que utilizou os museus segundo as suas conveniências, tendo a “Nação, o Território e a História, bem como os heróis e as personagens ilustres, passado a merecer uma atenção muito especial” (Lira, 2010, p.191). Durante o Estado Novo, os Museus Nacionais consolidaram-se e são renovados. Neste período, são poucos os novos museus do Estado criados. Destacam-se o Museu de Arte Popular (1944), aproveitando um edifício da Secção da Vida Popular da Exposição do Mundo Português (1940), o Museu do Azulejo (1960), que se instala no Convento de Xabregas, e o projeto do Museu do Homem, que evoluiu para um Museu de Etnologia do Ultramar, projeto que só viria a concretizar-se mais tarde (Custódio, 2010).



Figuras 13, 14 e 15 • Museu José Malhoa, Caldas da Rainha (1961); Museu de Arte Popular, Lisboa (1948); Museu Nacional de Etnologia, Lisboa (1968).

A principal alteração no campo museológico deste período acontece com a legislação de 1965, no que respeita à própria conceção de museu. “De instituições essencialmente ‘conservadoras’ de objetos, os museus passam a ser definidos como instituições que devem expor, valorizar e fazer conhecer e apreciar as peças à sua guarda. Paralelamente à missão científica e artística, o museu passa a ter outra missão igualmente importante, a educativa e social” (Lira, 2010, p.196). A comunicação passa assim a integrar as funções do “museu”.

A um terceiro momento corresponderá o período do pós 25 de Abril, nas décadas de setenta e oitenta, marcado pelo surgimento do movimento da “Nova Museologia”. Este movimento preconiza um alargamento do conceito de objeto museológico, propondo uma museologia ativa e próxima da comunidade, em oposição ao modelo de curadoria e de conservação passiva dos museus tradicionais. Neste período, Portugal assiste à criação de centenas de museus, na sua maioria museus locais com interesse por novos patrimónios, e intimamente ligados à memória das comunidades e sua identidade. Este fenómeno, normalmente designado por “explosão museológica”,



Figuras 16, 17 e 18 • Ecomuseu do Seixal, Fábrica da Mundet (2012); Museu do Trabalho Michel Giacometti, Setúbal (2012); Museu do Mar, Sesimbra (2002).

corresponde a uma alteração dos modos de encarar a proteção patrimonial, resultantes de uma democratização da cultura. A alguns destes museus “devem-se, entre outros contributos, a mudança do foco no objeto para o foco na comunidade, o alargamento do conceito de objeto museológico, a efetivação de experiências de conservação *in situ*, a descentralização territorial dos museus e a evolução das práticas de gestão e da sua proteção orgânica nas estruturas autárquicas” (Camacho et al., 2001, p.22). Contudo, esta dinâmica processou-se de forma descoordenada, não tendo sido acompanhada, a nível institucional, por uma estrutura de articulação entre as várias entidades museológicas, tanto a nível nacional como a nível regional. Esta criação quase espontânea de inúmeros museus e núcleos museológicos, está frequentemente marcada por uma ausência de planeamento, estratégia, integração numa política museológica e garantia de serviços técnicos mínimos, dando origem a uma série de projetos museológicos frágeis que muitas vezes apenas podem ser classificados como coleções visitáveis, uma vez que não cumprem os requisitos mínimos exigíveis a um museu. “Mas não se conclua daqui

que estas coleções visitáveis não têm a sua função social – pelo contrário, elas proporcionam muitas vezes o primeiro contacto das populações locais, sobretudo dos grupos escolares, com objetos que pertencem à sua comunidade e falam de um passado próximo, do mundo rural que vai desaparecendo em seu redor. (...) Estes “museus” são coleções expostas a um público mais ou menos vasto (local/regional), que nelas encontra a primeira reflexão museológica sobre a sua própria sociedade” (Matos, 1998, p.9).

O quarto momento acontece durante a “viragem” do milénio, durante os anos noventa e início de 2000, em plena integração na união europeia. Neste período vive-se a massificação da cultura, com grandes eventos culturais de expressão internacional, em que os museus assumem um novo papel de dinamizadores do turismo e da economia. A Europália (1991), Lisboa Capital Europeia da Cultura (1994), Expo’98 (1998) e Porto Capital Europeia da Cultura (2001) são marcos no “trilho” deste novo registo. O ‘museu’ está agora definitivamente virado para o exterior e assume um novo protagonismo no espaço urbano, através de emblemáticas obras de arquitetura. Surge intimamente associado à construção de obras públicas e à ação política. Centro Cultural de Belém (1992), Oceanário de Lisboa (1998), Pavilhão do Conhecimento (1998), Museu de Serralves (1999), Museu da Luz (2003), Centro de Artes de Sines (2005), Centro de Estudos Camilianos (2005), Casa das Histórias Paula Rego (2009), e Museu do Côa (2010) serão alguns dos exemplos de novos museus e espaços culturais construídos em Portugal nas últimas décadas, em que o edifício, através da arquitetura, é em si mesmo um elemento de comunicação do “museu”, que potencia a transferência da sua ação para uma nova dimensão, muito para além do conceito tradicional da conservação e exposição de uma coleção.

É também neste período que se realiza o primeiro inquérito aos museus em Portugal (1999) – o qual permitiu um conhecimento rigoroso da realidade museológica portuguesa – que se constitui a Rede Portuguesa de Museus (2000), e que se publica a Lei Quadro dos Museus Portugueses (2004), onde se define os princípios da política museológica nacional e se estabelece o regime jurídico comum aos museus portugueses.



Figuras 19, 20 e 21 • Pavilhão do Conhecimento, Lisboa (2012); Centro de Artes de Sines (2007); Casa das histórias Paula Rego, Cascais (2009).

O Inquérito aos Museus em Portugal foi realizado pelo IPM (Instituto Português de Museus) e OAC (Observatório das Actividades Culturais) durante o ano de 1999, com o principal objetivo de alargar e atualizar as bases de dados já existentes, visando uma “caracterização do parque museológico nacional em termos de instalações; recursos humanos, técnicos e financeiros; natureza das coleções e sua organização; diferentes atividades desenvolvidas, relações com o público, etc.” (Camacho et al., 2001, p.23). Os resultados deste inquérito deram a conhecer uma realidade marcada por um “contraste entre a dinâmica de criação de novos museus em Portugal desde a década de setenta – portanto, uma dimensão quantitativa positiva – e as dificuldades detetadas numa parte significativa dos existentes – logo, uma dimensão qualitativa menos entusiasmante. No entanto – e essa é, porventura, uma das mais interessantes revelações deste estudo – os museus criados mais recentemente parecem estar atentos à necessidade de estabelecer o justo equilíbrio entre quantidade e qualidade, uma vez que apresentam claros sinais de recuperação em diversas dimensões, relativamente àqueles que foram criados na sequência da abertura democrática pós-1974” (Santos et al., 2000, p.153).

Os resultados deste inquérito têm sido desde então atualizados pela “Base de Dados Museus”, projeto criado em abril de 2000, e também desenvolvido pelo OAC, em conjunto com o Instituto Português de Museus e com o Instituto Nacional de Estatística. A BD Museus tem permitido a construção e atualização, ao longo da última década, de dados estatísticos de levantamento e caracterização do tecido museológico nacional.

1.6. Sustentabilidade e criação de novos museus

O alargamento da museologia a novos patrimónios, despoletado pela “nova museologia” durante os anos setenta, desencadeou uma multiplicação de pequenos museus de carácter local, ainda hoje em número crescente, da qual resultaram a maioria dos museus portugueses. Se aos grandes museus nacionais e regionais de arte e arqueologia não são levantadas grandes dúvidas sobre a sua legitimidade e pertinência, a muitos destes pequenos museus, ou núcleos museológicos, tais questões poderão ser equacionadas, especialmente num momento “em que os recursos do poder público local e mesmo nacional estagnaram ou diminuíram, e os custos de funcionamento destas instituições e das suas atividades continuam a aumentar” (Varine, 2009, p.52). As questões da sustentabilidade são atualmente alvo de amplo debate no campo da museologia, em especial no que respeita aos museus locais. Para esta reflexão importará compreender as várias situações que motivaram a criação destes projetos museológicos, que segundo Hugues de Varine (2009) se poderão agrupar em quatro tipologias:

(a) o pequeno museu isolado, normalmente sobre agricultura, artesanato, ou antigos processos de produção industrial (mina, moinho, lagar, olaria), criado por iniciativa de uma pessoa ou grupo e que raramente sobrevive ao seu criador. A sua continuidade depende na maioria dos casos da aquisição pelo município ou da integração num outro museu local de cariz profissional.

(b) o museu de território, geralmente promovido por uma autarquia ou organização representante desse território, ao qual se vão agregando os diferentes testemunhos da história e identidade desse lugar. Estes museus são normalmente polinucleados, tendo como principal risco a incapacidade de conservação e gestão a longo prazo de todo o património (o Ecomuseu do Seixal será o exemplo português com maior expressão).

(c) o museu comunitário, resultante de uma vontade política de mobilização dos habitantes sobre o seu património e desenvolvimento, que se afasta da ideia tradicional de coleção e conservação para adotar uma abordagem sociocultural do património. Estes museus são comuns em países cujas populações autóctones se querem distinguir da cultura dominante. A sua natureza política torna-os vulneráveis às variações dos poderes locais.

(d) o museu como elemento de reordenamento patrimonial do território, que surge frequentemente na forma de sítio visitável, centro de interpretação, percurso de observação, museu de aldeia, parque arqueológico, etc., e possui um enquadramento essencialmente turístico e de desenvolvimento económico (como será exemplo o Museu do Côa). As suas principais fragilidades são o custo de manutenção a longo prazo, a dispersão de sítios para gerir e conservar, e o carácter flutuante do turismo. De todas as situações poderão resultar problemas de sustentabilidade a longo prazo que devem ser equacionados à partida, aquando da criação dos museus, e reavaliadas periodicamente.

No conceito de sustentabilidade no funcionamento de um museu haverá duas componentes a considerar: (a) “a sustentabilidade técnica, relacionada com os recursos humanos, técnicos e logísticos”; (b) “a sustentabilidade financeira, relacionada com



Figuras 22 e 23 • Museu do Côa;
Vinho Museu do Côa.

O Parque Arqueológico do Vale do Côa e Museu do Côa assentam no conceito de desenvolvimento económico de uma região através de um projeto cultural. Não só no desenvolvimento do turismo cultural, mas também na promoção das atividades do setor primário da região, a produção de vinhos, do azeite, da amêndoa e a exploração dos recursos naturais.

“Pensou-se criar no edifício, estruturas de apoio, a concessionar (áreas de cafetaria e de restauração, um heliporto - transporte utilizado em viagens turísticas no Douro, loja, auditório, sala polivalente), que pudessem servir os clientes e gerar receita, em nome de uma progressiva auto-sustentabilidade” (Real, 2011, p.40).

a capacidade orçamental para suportar financeiramente os serviços prestados” (Real, 2011, p.37). Enquanto que a sustentabilidade técnica é normalmente considerada na criação de um museu, sem a qual não poderá iniciar a sua atividade, a sustentabilidade financeira nem sempre é tida em conta, comprometendo a continuidade do projeto a longo prazo. Assistindo-se a uma permanente redução dos orçamentos disponíveis pelas tutelas, a sustentabilidade dos projetos existentes será crucial para que se mantenha a dinâmica de criação de novos projetos até agora assegurada. Neste sentido, dever-se-ão considerar uma série de riscos ou ameaças que nem sempre estão presentes na fundação e manutenção de muitos dos projetos (Varine, 2009):

(a) a evolução geracional e conseqüente mudança do olhar sobre o património. Muitos museus nascem do desejo de perpetuar a memória de usos e processos de atividades em extinção, com forte ligação identitária à geração que as viveu, mas mais distante das novas gerações. A manutenção deste elo identitário implica uma atualização das linguagens e processos expositivos que é onerosa e de difícil implementação.

(b) o eleitoralismo e a inauguração como meta de um projeto. A construção de museus como bandeira política e objetivos eleitorais raramente é acompanhada das devidas preocupações sobre a capacidade de perpetuação do seu funcionamento. Muitos museus são esquecidos após a inauguração, vegetando até ao seu encerramento ou até nova obra de requalificação.

(c) a ilusão do turismo como base universal de desenvolvimento. Do turismo como justificação para investimentos patrimoniais e museográficos resultam projetos construídos de fora para dentro, sem preocupações pelos interesses e sentimentos das populações locais, as verdadeiras detentoras da propriedade moral e identitária desse património. Um museu orientado exclusivamente para o turismo estará vazio nos meses de época baixa e perderá a sua razão de existir quando os turistas escolherem outras paragens.

(d) crescimento dos custos de funcionamento, devido à evolução e complexificação da atividade museológica. A crescente interação com os públicos, as novas tecnologias de informação e comunicação, e a sofisticação das técnicas museográficas obrigam a maiores investimentos e a um conseqüente aumento dos custos de funcionamento.

Da procura de novos modelos de sustentabilidade para o funcionamento dos museus têm surgido algumas soluções interessantes, alternativas aos modelos tradicionais, de que são exemplo a criação de estruturas museológicas em rede, a construção de parcerias com empresas, ou a associação com o meio académico, escolas e outros atores interessados no desenvolvimento social e patrimonial.

1.7. Museus em rede

Na sequência do Inquérito aos Museus em Portugal, foi proposta pelo então Instituto Português de Museus a criação da primeira estrutura museológica em rede, a partir da qual se constituiu a Rede Portuguesa de Museus. A RPM, criada em 2000, propõe a construção de um “sistema de mediação e de articulação entre entidades de índole museal, tendo por objetivo a promoção da comunicação e da cooperação, com vista à qualificação da realidade museológica portuguesa” (Camacho et al., 2001, p.25). A Rede Portuguesa de Museus é um sistema baseado na adesão voluntária e conta atualmente com 137 museus credenciados.

São objetivos da RPM: “a) A valorização e a qualificação da realidade museológica nacional; b) A cooperação institucional e a articulação entre museus; c) A descentralização de recursos; d) O planeamento e a racionalização dos investimentos públicos em museus; e) A difusão da informação relativa aos museus; f) A promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas; g) O fomento da articulação entre museus” (Lei 47/2004).

Os museus que constituem a RPM são museus de tipologias e de coleções muito diversas, imperando um sistema museológico heterogéneo, onde pequenos museus associativos de carácter local convivem com museus internacionalmente reconhecidos.

No âmbito da RPM, foi criado em 2006 um programa de apoio a museus da Rede, denominado ProMuseus, que previa o apoio a projetos em parceria entre diferentes museus nas áreas da investigação, educação e circulação de exposições. Este programa contribuiu de forma decisiva para uma mudança no relacionamento das diferentes instituições museológicas, tendo iniciado uma progressiva abertura para a realização de projetos em parceria entre museus.

A RPM surge assim como reflexo de um momento de mudança na museologia portuguesa, onde através de uma estrutura nacional comum se procura desenhar um caminho mais objetivo para o desenvolvimento do tecido museológico português. Alvo de algumas críticas e receios iniciais de “alguns autarcas ou responsáveis de museus privados quanto à suposta tomada de poder por parte do IPM junto das instituições museológicas que não dependiam deste organismo” (Camacho, 2010, p.15), a



Figuras 24, 25 e 26 • Museu Descoberta do Novo Mundo, Belmonte; Sinalética da Rede de Museus de Belmonte; Comboio turístico da Rede de Museus de Belmonte.

RPM rapidamente se afirmou no campo da museologia portuguesa, promovendo uma mudança profunda, da qual resulta uma crescente cooperação entre museus, independentemente de se distinguirem pelo valor dos acervos, pelo peso institucional e/ou político das tutelas, ou pela dimensão dos espaços museológicos (Camacho, 2010). Hoje, são vários os projetos de parceria e de estruturas em rede criados fora da RPM, confirmando as vantagens do modelo inicialmente proposto pelo IPM. A Rede de Museus do Algarve (RMA), que conta com 16 membros de toda a região, é uma das novas estruturas em rede que tem tirado melhor partido deste modelo. A RMA é uma estrutura informal de âmbito regional que “assenta a sua ação numa “Carta de Princípios” com as seguintes orientações: liberdade de adesão, cooperação em rede, serviço público e ética profissional, informação e comunicação, formação, inovação e programação museológica” (RMA, 2008, p.1). A RMA tem desenvolvido projetos de cooperação entre os vários museus da rede, dos quais tem resultado uma maior eficácia e economia de meios, sendo atualmente um caso de sucesso seguido por outras regiões. A Rede de Museus do distrito de Beja ou as Redes Municipais de Alcoutim, Chaves, Belmonte, Loulé, Matosinhos ou Melgaço são também exemplos da consolidação e estratificação deste modelo de organização e cooperação entre museus, com óbvias vantagens no que respeita à sustentabilidade dos projetos.

1.8. Modelos de Gestão

A complexificação da atividade museológica, resultante do seu crescente envolvimento com a sociedade, da evolução das técnicas de conservação e exposição, e das acrescidas necessidades de comunicação, não acompanhada em proporção pelos orçamentos e financiamentos dos museus, tem imposto difíceis exercícios de administração dos recursos disponíveis, frequentemente comprometidos por uma ausência de autonomia de gestão e dependência financeira das tutelas.

A atividade museológica evoluiu, mas na generalidade dos casos não tem sido acompanhada pelos modelos de gestão, dando origem a frequentes situações de impasse por falta de autonomia das direções dos museus. Se a organização em rede e a partilha de serviços será simples entre museus da mesma tutela, a criação de parcerias com empresas ou a cooperação em rede com museus de diferentes tutelas é bem mais complexa. A maioria das direções de museus, dependentes de tutelas públicas da administração central, regional ou local, vive “espartilhada” pelas regras da administração pública e possui graus de autonomia muito reduzidos. A evolução das práticas de gestão será crucial para a adaptação dos museus portugueses às novas realidades e para a sua sustentabilidade, devendo para tal serem reequacionados os

modelos de gestão, as fontes de financiamento e os graus de autonomia das direções dos museus.

No que se refere aos modelos de gestão, de um modo simplificado, haverá três caminhos possíveis para uma mudança no sentido da sustentabilidade:

(a) A gestão privada, o que nos museus públicos obrigaria a uma privatização da gestão. Ou seja, o Estado entregaria a gestão à iniciativa privada, com a correspondente responsabilidade pela sustentabilidade do museu, alheando-se das questões relacionadas com o financiamento da instituição. “Sujeita às regras do sector privado, claramente mais maleáveis e adaptadas à realidade que as pesadas e constritivas regras que o Estado impõe a si mesmo, a gestão privada de um museu público, permite ultrapassar as conhecidas e crónicas dificuldades de recrutamento e gestão de recursos humanos, e possibilita uma facilidade de gestão orçamental e financeira que a rigidez de procedimentos da administração pública não permite” (Oleiro, 2008, p.163). Este modelo, já adotado na área da saúde, tem como principal risco a subalternização da missão fundadora da instituição às questões meramente financeiras, que no caso dos museus resultaria numa subordinação das suas funções sociais e das suas preocupações de conservação à necessidade de gerar receitas e criar atividades rentáveis. Por outro lado, este modelo só teria viabilidade em museus com a capacidade de gerar uma receita muito próxima dos seus custos de financiamento, ou seja, nos museus que já asseguram a sua sustentabilidade.

(b) Museus financeiramente assegurados pelo Estado, mas geridos segundo as regras da gestão privada. O formato legal mais comum para este modelo é o da gestão através de uma empresa pública. Ou seja, o de museus integrados em empresas de capitais públicos (empresas, sociedades anónimas ou fundações), podendo dessa forma beneficiar das regras do direito privado e manter-se exclusivamente na posse do Estado, não estando assim sujeitos a lógicas meramente economicistas. Este modelo, já adotado com sucesso na área da museologia (o Oceanário de Lisboa, o Palácio da Pena, o Museu do Côa ou o Museu da Luz são exemplos de museus tutelados por empresas, sociedades ou fundações de capitais exclusivamente públicos) tem como principal risco a gestão abusiva dos dinheiros públicos por não estar sujeito a regras e a um escrutínio tão apertado como as instituições do setor público. Ou seja, a sua grande vantagem é também a sua maior fragilidade.



Figuras 27 e 28 • Oceanário de Lisboa; Museu da Aldeia da Luz, Mourão (ambos tutelados por sociedades anónimas de capitais públicos).

(c) A gestão no quadro da administração pública, com um maior grau de autonomia financeira e retorno direto das receitas geradas pelo museu. Este modelo implicaria uma revisão legislativa que diferenciase os museus da restante administração pública e que os dotasse de maior autonomia financeira, pelo menos no que se refere à gestão das receitas próprias. O risco deste modelo é o da permanente dependência das vontades governativas e conseqüente alteração de regras e enquadramentos jurídicos.

Independentemente do modelo adotado, a atual atividade museológica, dependente da criação de parcerias e da interação constante com a comunidade, só é possível com um modelo de gestão célere e minimamente autónomo, sendo por isso urgente dotar os museus portugueses dessas capacidades.

No que diz respeito ao financiamento dos museus, cada vez mais presente nas suas preocupações diárias, importará considerar os vários modelos existentes, no que se refere às fontes de financiamento e aos diferentes graus de autonomia para a gestão dos orçamentos, a que corresponderão diferentes realidades orçamentais e diferentes índices de desempenho. Relativamente às fontes de financiamento dos museus, estas podem ser externas, através de dotações das tutelas, fundos comunitários ou outros subsídios; ou internas, através das suas receitas próprias, resultantes da bilheteira, da loja do museu, de concessões, do aluguer de espaços, do mecenato, de patrocínios ou de outros donativos. Contudo, estas receitas nem sempre se concretizam num orçamento anual próprio, havendo museus cuja execução orçamental é integralmente assegurada pela tutela. É pois possível, dentro das diferentes realidades, identificar cinco modelos distintos (Serra, 2007): (a) museus com orçamento privativo e sem autonomia de gestão (a execução orçamental é integralmente controlada pela tutela, as receitas próprias geradas pelo museu são integralmente entregues à tutela e poderão, ou não, ser incluídas no orçamento do ano seguinte); (b) museus com orçamento privativo e com gestão própria (a tutela aprova o orçamento e delega a execução orçamental); (c) museus com orçamento privativo, não dependentes de uma autoridade de tutela; (d) museus sem orçamento privativo e totalmente dependente da tutela (não existindo um orçamento prévio, o cabimento de todas as despesas efetuadas carece de permanente aprovação da tutela); (e) museus sem orçamento privativo, não dependentes de uma autoridade de tutela (as despesas realizadas pelo museu não carecem de aprovação, mas a inexistência de um orçamento dificultará o planeamento das atividades).

Ironicamente, se por um lado se exige uma maior autonomia de gestão, capacitando as direções dos museus de verdadeiro poder de decisão, perante os reduzidos orçamentos e enormes constrangimentos financeiros com que vive a maioria dos museus “os

seus responsáveis preferem muitas vezes que a gestão financeira caiba à autoridade de tutela, sendo esta a assumir as dificuldades, as responsabilidades e as soluções” (Serra, 2007, p.131). Indiscutível será o efeito contraproducente do não retorno direto das receitas geradas pelos museus para o seu próprio orçamento, de onde resultará “uma legítima desmotivação para o diretor e corpo profissional, que vêm assim o seu esforço diluído num «todo» cuja gestão e repartição nem sempre beneficia esse mesmo museu ou monumento, ou cuja redistribuição não poderá, sob alguns pontos de vista, ser considerada como a mais justa” (Serra, 2008, p.178).

É exatamente devido à necessidade de gerir a escassez imposta às direções dos museus que estas deveriam ser dotadas da máxima agilidade financeira e autonomia de gestão.

1.9. Quanto vale um museu?

A propósito da conservação da paisagem, Francisco Caldeira Cabral refere uma reunião da FAO (Food and Agriculture Organization) em 1966 em que um economista apelida o lavrador de «jardineiro do mundo», o garante da conservação da paisagem que, se não tirar daí o seu proveito, não o poderá continuar a ser sem remuneração (Cabral, 1993). O valor da paisagem será em muitos casos superior ao valor do produto realizado pelo agricultor, promotor inconsciente desse valor paisagístico através da sua atividade. Serve este exemplo para ilustrar o valor intangível da atividade museológica, contributo indiscutível para a conservação do património e das identidades. Nesta medida os profissionais dos museus poderão ser entendidos como os «jardineiros do património» ou os «jardineiros da identidade». O valor económico da atividade turística e de certas atividades culturais poderá ser mensurável, mas que percentagem desse valor poderá ser atribuída aos museus? Como quantificar o valor futuro do património conservado pelos museus? Como quantificar o valor das identidades coletivas? O valor intangível da atividade museológica, muito superior ao das receitas geradas



Figuras 29, 30 e 31 • Fábrica Baleeira, ilha do Pico (1970-80); Museu dos Baleeiros, Lajes do Pico; “whale watching”, ilha do Pico.

A caça à baleia foi praticada nas ilhas açorianas de forma sistemática entre meados do século XVIII e finais do século XX. Esta atividade, que deixou de ser praticada em 1984, na sequência da Convenção Internacional Baleeira, marcou a vida e a cultura das populações açorianas, representando uma importante referência identitária no caso concreto da ilha do Pico. Em 1988 é inaugurado o Museu dos Baleeiros, nas Lajes do Pico, assumindo-se como instrumento de valorização do património cultural da ilha e de construção da sua identidade. Poucos anos depois, no início da década de 90, a atividade baleeira é retomada, agora associada à observação e investigação dos cetáceos. A atividade comercial de observação de cetáceos nos Açores tem atualmente uma expressão significativa na região, sendo considerado um dos dez melhores lugares do mundo para esta prática.

O Museu dos Baleeiros, para além de ter assegurado a ponte entre as duas atividades, é atualmente um importante parceiro das empresas de turismo da região.

nas suas instalações, não deve ser enquadrado como uma mera prestação de serviços num espaço de tempo concreto, mas sim como um valor que se potencia e prolonga no tempo. O grande desafio dos museus será talvez o da demonstração e quantificação dessa intangibilidade. Perante um olhar meramente contabilístico, poucos serão os museus com viabilidade financeira e, portanto, sustentáveis, na medida em que as receitas próprias são manifestamente insuficientes para suportar as suas despesas de funcionamento. Porém, há um valor devolvido à sociedade, até ao momento apenas quantificável através do número de visitantes. Mas, surpreendentemente, já nem essa medida de valor é tida em conta pelas tutelas, porque “apesar do aumento do número de visitantes dos museus públicos registado nos últimos anos, o Estado diminuiu as verbas necessárias ao funcionamento do sector, como que penalizando (ao invés de incentivar, como seria expectável) os ganhos de eficiência verificados. A multiplicação de dificuldades e constrangimentos, quando ultrapassa o limite do aceitável, constitui fator gravoso de desmotivação das equipas, que não vêm qualquer reconhecimento do Estado para a dedicação que têm para com as instituições onde trabalham, nem para os esforços de melhor gestão que vêm fazendo, com resultados positivos mensuráveis” (Oleiro, 2008, p.167).

Aliada às reduções orçamentais há ainda uma inversão recente do trajeto da última década, no sentido de construção e sedimentação de uma estrutura em rede que agilize a cooperação entre museus, concretizada com a dispersão dos museus tutelados pela administração central pelas várias direções regionais da cultura (Decreto-Lei n.º 114/2012) e por um significativo abrandamento da atividade da rede portuguesa de museus.

Perante um mundo irreversivelmente globalizado e num contexto de mudança de paradigma das sociedades europeias, a perceção do valor dos museus como unidades culturalmente produtivas será determinante na definição de uma estratégia de futuro, que terá obrigatoriamente de assentar nos valores que os distinguem: a identidade.

II. MUSEUS: PARA QUEM?

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

II. MUSEUS: PARA QUEM?

À criação de um “museu” está implícito um propósito de comunicação. O “museu” é por definição uma instituição aberta ao público, que expõe e comunica sobre testemunhos do Homem e do seu meio ambiente, ou seja, em todo o processo museológico, desde a aquisição ao estudo, à interpretação e à exposição, estará presente uma intenção de comunicação para a qual, obviamente, terá de haver um emissor, uma mensagem e um recetor. Contudo, apesar de evidente, este facto nem sempre está bem definido no momento da conceção dos museus e das suas exposições, em especial no que se refere aos públicos para quem o museu se propõe comunicar.

Neste capítulo são abordadas as questões específicas da comunicação museológica e da relação dos museus com os seus públicos. O “museu” como expressão e perceção de identidade, e a comunicação como função estruturante de um museu, são temas onde se procurará debater o encontro entre a museologia e a comunicação. São também enunciados e apresentados os principais fatores potenciadores e condicionantes da comunicação dos museus, bem como os principais elementos utilizados na sua comunicação, os quais são organizados em áreas diferenciadas, correspondentes aos diferentes níveis de interação entre os museus e os seus públicos.

2.1. O Museu como expressão e perceção de identidade

A ideia de valor cultural e de património simbólico tem implícito o entendimento de uma identidade coletiva. O simples ato de inventariação e conservação de um objeto de valor coletivo implica a perceção de uma partilha identitária, do conceito de um valor comum e transversal a uma determinada comunidade. A evolução deste entendimento acontece de um modo bidirecional, no qual os museus cumprirão uma função de charneira. Ou seja, é com base nos elementos de referência identitária que construímos a nossa identidade coletiva, e é com base nessa identidade que se constituirão novos elementos de referência identitária. Neste sentido, poder-se-á afirmar que os museus são, em simultâneo, “espelho” e “fotografia”,



Figuras 32 e 33• Espaço memorial da nova aldeia da Luz: museu, igreja e cemitério.

A memória coletiva é um processo profundo e em constante mudança que se alarga aos novos membros de uma comunidade, mesmo àqueles que não participaram nesse passado coletivo. Os museus desempenham um papel determinante na conservação dessa memória, base essencial para a construção da identidade coletiva.

“Foram justamente os valores da identidade e da memória que ‘estremeceram’ quando se verificou a decisão de construir uma barragem, sacrificando uma comunidade [aldeia da Luz] em nome do interesse nacional. (...) Na evocação da identidade e da memória coletivas, preconizada pelo museu, as comunidades assumem um papel vital, nomeadamente ao nível do registo e da salvaguarda das realidades desaparecidas” (Lança, 2009, p.156).

na medida em que representam elementos de expressão identitária de uma parte de um coletivo, que se vê a si próprio no museu, e também elementos de percepção de identidade, de uma outra parte do mesmo coletivo, que encontra no museu o registo da sua herança identitária a partir da qual construirá a imagem do seu passado. Porém, os museus, que assumem essa tarefa de fixação de memória e identidade, são eles próprios organizações com uma identidade corporativa, que por sua vez são representadas pelos seus colaboradores, os quais, inevitavelmente, expressarão a sua identidade individual no desempenho das suas funções. As questões da identidade e da imagem, da identidade coletiva e da identidade organizacional, assumem desta forma grande relevância no que respeita à comunicação dos museus, sendo por isso pertinente esclarecer alguns conceitos.



Figura 34 • Bandeira da República Portuguesa, símbolo de Identidade Nacional.

As Identidades Coletivas, tal como as individuais, têm de ser construídas, e formadas ao longo do tempo. Mesmo as Identidades Nacionais, que hoje representam sólidas coletividades, tiveram o seu período de formação.

“... a consciência de pertença a um determinado país exprime-se por meio de uma ideia que se poderia traduzir na frase ‘nós somos portugueses; os outros são estrangeiros’. (...) Ora esta consciência é sem dúvida evidente para a maioria dos cidadãos que possuem instrução suficiente para saberem o que distingue os portugueses dos estrangeiros. Se na atualidade esta consciência se pode presumir praticamente de todos os habitantes do território nacional, não era assim em épocas em que não havia escolaridade obrigatória para toda a gente... o rei D. Luís quando, já bem adiantado o século XIX, perguntava do seu iate a uns pescadores com quem se cruzou, se eram portugueses. A resposta foi bem clara • ‘Nós Outros? Não, meu Senhor! Nós somos da Póvoa do Varzim!’” (Mattoso, 1998, p.5).

2.1.1. Identidade

Ao conjunto de elementos que nos caracterizam enquanto indivíduos e coletivo, através dos quais expressamos a nossa personalidade, chamamos identidade. Este conjunto, que pode ser formado por todo o tipo de referências (desde o nosso aspeto físico, uma expressão, uma ideia ou uma crença), encontra-se em permanente mutação, e a todo o momento novas referências poderão ser adquiridas. Assim, tal como as nossas células, ao longo da vida vamos renovando as nossas referências identitárias, fazendo com que a nossa identidade de hoje não seja exatamente igual à que teremos daqui a dez anos. Apesar de certas referências nos acompanharem ao longo da vida, como acontecerá com alguns valores fundadores, ou mesmo com características físicas que permanecem, a nossa identidade é um processo contínuo e em permanente evolução. Cultura e identidade são fenómenos construídos e reconstruídos em processos de interação, como num “jogo diferenciador”, dinâmico, gerador de contrastes, concretizado na vida e na experiência quotidiana (Santos, 1996).

Quando os valores criadores de identidade são comuns a vários indivíduos, gera-se um sentimento de identidade coletiva. Este fenómeno acontece frequentemente em “grupos” coesos, cujos ideais tendem a coincidir. A pertença a um grupo não

impede que o mesmo indivíduo se reveja noutros grupos, desde que os diferentes valores de cada grupo não se contradigam. Ao conjunto de valores dos vários grupos em que um indivíduo se revê, corresponderá uma importante parte da sua identidade individual.

O fenómeno de identidade coletiva pode ser analisado a vários níveis. Desde os pequenos grupos, com valores muito particulares, até às macro identidades, com valores nacionais ou mesmo internacionais. Dentro de um grupo com um sentimento comum de identidade nacional, poderemos encontrar vários grupos de identidade regional, que por sua vez se dividem em identidades locais, e cujos grupos se podem ainda dividir em inúmeras outras formas de identidade, até às suas identidades individuais. A expressão destes sentimentos coletivos dependerá do contexto em que se inserem, sendo frequente os pequenos grupos de identidade local ou regional juntarem-se num só grupo, nacional, quando se encontram num contexto internacional.

Segundo José Mattoso (1998a) “a identidade nacional resulta antes de mais da perceção que os próprios cidadãos têm de formarem uma coletividade humana. Ora, dado que essa coletividade tem uma existência histórica, será necessário, antes de qualquer reflexão, não esquecer que a identidade nacional foi revestindo formas sucessivamente diferentes ao longo dos tempos. A identidade nacional, tal como existe hoje, resulta de um processo histórico que passou por diversas fases até atingir a expressão que atualmente conhecemos” (Mattoso, 1998a, p.5). Algumas dessas fases de desenvolvimento de identidade nacional podem ser construídas artificialmente, preconcebidas com a finalidade de criar um sentimento de coesão e orgulho nacional que não aconteceria de forma natural. Aqui o poder político terá uma posição privilegiada, se assumir o controlo de domínios tão determinantes como a educação ou a informação.

Tal como existem sentimentos de pertença coletiva nos países, ou mesmo em grupos de países, também nas organizações se pode encontrar uma identidade de grupo.

É a ação coletiva do grupo de pessoas que forma uma organização que vai fazer com que a organização se distinga de qualquer outra. Se essa ação existir ao longo do tempo, de modo coerente, criará uma continuidade que permite ao grupo a aquisição de um sentimento comum de identidade, fazendo com que a organização possua uma identidade corporativa. Nos museus, a identidade corporativa é expressa através do conteúdo do programa das suas exposições, do conteúdo de todos os suportes de apoio e edições do museu, do modo como se apresenta visualmente, das suas instalações, dos serviços e atividades que desenvolve, da ação dos seus colaboradores, ou seja,



Figuras 35, 36 e 37 • EYE Film Institute Netherlands, Amsterdão: Edifício do Museu; cartaz a anunciar uma exposição; colaboradores do Museu (a identidade do museu é projetada através de todos os seus elementos de expressão).

através de todos os elementos de expressão de identidade. “Numa organização, a identidade consiste naquilo que é central (a sua essência), distinto (o que a diferencia das outras) e permanente (que exibe uniformidade ao longo do tempo)” (Vilar, 2006, p.78). A identidade corporativa está efetivamente relacionada com a noção de ideia central ou distintiva da organização e com o modo como essa ideia é representada e comunicada às diferentes audiências. Este conceito de identidade corporativa refere-se ao modo como a organização se expressa e se diferencia perante os seus públicos. Para Ollins (1995) a identidade corporativa pode projetar quatro aspetos fundamentais: quem és; o que fazes; como o fazes; para onde vais (qual é a tua ambição). (Hatch & Schultz, 2000).

2.1.2. Imagem

Apesar da diversidade de situações associadas ao estudo da imagem, no que diz respeito ao seu desenvolvimento conceptual, o objeto da imagem não introduz diferenças fundamentais à sua definição (Vilar, 2006). A imagem como representação é a conceptualização mais comum que possuímos. Todavia, compreende outros âmbitos, que ultrapassam os

produtos da comunicação visual. Implica também outros processos, como o pensamento, a perceção e a memória (Villafane, 1985). Estruturalmente, toma a forma de uma constelação de associações entre o estímulo e um número variável de atributos discriminantes (Dubois, 1999). Ou seja, a imagem é uma representação mental (Bernstein, 1992; Tajada, 1994). Imagem é perceção, não correspondendo por isso a algo concreto e comum a todos os indivíduos. A diferentes modos de perceção corresponderão diferentes construções de realidades ou imagens da realidade. Deste modo, a imagem não pertence aos objetos, aos indivíduos ou às organizações, mas sim a quem os percebe.

É com base no conjunto dos elementos de identidade expressos, através de mensagens físicas ou comportamentais, que será formada a imagem que temos de um indivíduo, de uma comunidade ou de uma organização. Deste modo, quanto mais coerente e maior for o número de estímulos ou elementos fornecidos, mais correta será a perceção da sua identidade, e maior será a correspondência entre a identidade e a imagem. A

leitura e a interpretação dos elementos de identidade são realizadas a partir de um conjunto de referências preconcebidas, em que o recetor se irá basear para os associar a uma série de atributos de personalidade. É com base nesse conjunto de associações que se formará a imagem. “A atribuição de significado aos estímulos recebidos (*i. e.*, a sua interpretação e compreensão) depende da forma como estes são categorizados, elaborados (*i. e.*, integrados com o conhecimento existente) e organizados. A categorização de um estímulo envolve a sua classificação e avaliação de acordo com os conceitos preexistentes, podendo o grau de elaboração do seu processo verbal ou visual, ser mais ou menos superficial” (Engel et al. (1995), em Vilar, 2006, p.49). Ou seja, um recetor mais hábil e mais experiente terá maior facilidade em categorizar e organizar os elementos de identidade percebidos e, deste modo, construir uma imagem com maior correspondência. Contudo, são comuns as situações de discrepância entre a identidade e a imagem, normalmente resultantes de leituras erradas ou de elementos de identidade construídos artificialmente. Haverá também situações de construção de imagens com menor correspondência, devido à ausência de referências de associação em determinados contextos. Estas situações são muito comuns em novas realidades culturais, onde a compreensão dos elementos de identidade poderá ser especialmente difícil por falta de referências que forneçam as bases para uma interpretação correta. “Quando os estímulos são ambíguos, a sua interpretação obedece ao princípio da distorção seletiva, ou seja, vai suportar crenças já existentes e implicar um «encaixe» dos estímulos dentro de determinado conjunto mental e a adaptação da informação aos significados pessoais (Vilar, 2006, p.50).

Nas organizações, muitos dos problemas de imagem têm origem em problemas de identidade. À identidade corporativa corresponde a verdadeira organização, e só com base nessa realidade é que esta poderá construir uma imagem sólida. Assim, os elementos visuais, verbais e comportamentais devem surgir como a expressão de uma identidade organizacional e não como criadores pontuais de uma identidade inexistente. Será a diferença entre o “ser” e o “querer parecer-se com”. Uma forte identidade corporativa é deste modo um pré-requisito para estabelecer uma imagem corporativa sólida e duradoura. Se, por algum motivo, a imagem de uma organização não corresponde à sua realidade, isso quer dizer que, intencionalmente ou não, a sua identidade não está a ser bem percebida. Imagem é percepção e identidade é realidade, contudo nem sempre a imagem corresponde à identidade. Uma organização será boa comunicadora quando a percepção corresponde à realidade.



Figuras 38 e 39 • Painel descolado no Centro Cultural Raiano, Idanha-a-Nova; Legenda danificada no Museu de Évora.

A ideia de que todos os elementos de uma organização contribuem para a sua imagem nem sempre é compreendida pelos museus. Uma entrada pouco cuidada ou uma simples legenda danificada podem contribuir para uma imagem negativa do museu.

A imagem de uma organização pode ser definida como o modo como o seu público a percebe, mesmo que seja de forma distorcida ou que não corresponda à sua verdadeira realidade. É a imagem que determinará o modo como a organização é compreendida e, conseqüentemente, o comportamento do seu público em relação aos seus serviços ou produtos. Contudo, a uma organização podem corresponder diferentes imagens de públicos distintos, dependendo do modo como comunica e da forma como os seus públicos percebem essa comunicação. Para além da comunicação direta da organização, através da sua identidade corporativa, nas suas comunicações visuais, verbais e comportamentais, a sua imagem também será baseada na comunicação indireta, através de notícias, comentários de outras pessoas e outras fontes de informação que também terão impacto na formação dessa imagem. Grande parte desta comunicação indireta é resultado de imagens já formadas, o que significa que certas imagens influenciam a criação de novas imagens.

Assim, há que ter em conta que toda a informação que, direta ou indiretamente, se relacione com a organização, fará parte da sua comunicação.

2.1.3. Museus, Identidade e Imagem

“O museu é um meio fundamental para a fixação das obras de arte, da memória coletiva e da identidade. Uma vez que o discurso da conservação nos conduz para as questões da comunicação com o público, que progressivamente se vai aproximando do museu e propondo novos modelos de organização, distribuição, deslocação e configuração dos espaços museográficos, a reflexão sobre o museu tende a posicionar-se cada vez mais numa conceção de museu como elemento de um sistema, alargado à escala urbana e territorial, capaz de incluir e coordenar uma quantidade de bens artísticos e históricos que constituem marcos fundamentais para a identidade” (Tostões, 2000, p.135).

Nos museus a questão da identidade assume um carácter prioritário e incontornável, na medida em que eles próprios desempenham a função de promotores e garantes de identidade. Os museus, enquanto espaços de conservação e exposição, devem ser

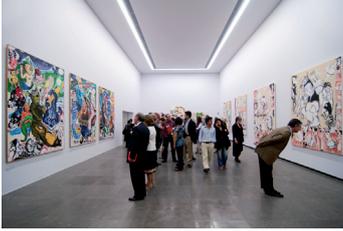
vistos como lugares de memória, guardiões de identidades coletivas e individuais. A identidade corporativa dos museus assume deste modo uma complexidade maior do que na maioria das organizações. A ação do museu contribuirá não só para a construção da imagem da organização, mas também para a construção da imagem das identidades que representa. Aliás, o próprio conceito de museu como templo tem por base o intuito de sacralização das obras expostas, assumindo-se como espaço de construção de narrativas e imagens. Este facto desde há muito que está presente nos programas museológicos, tendo inclusivamente os museus, em diferentes circunstâncias, sido utilizados como criadores de sentimentos de cariz nacionalista – “o ato de conservar ou a ideia de preservar estavam intimamente relacionados a uma função prática: fazer amar a pátria. Assim a responsabilidade do museu era fazer

brotar nos indivíduos um sentimento nacional. (...) Através dos objetos que por si só, podiam transmitir valores, “ensinava-se o povo” a amar o passado” (Santos, 1996, p.59). Esta utilização dos museus ao serviço do espírito nacionalista foi amplamente explorada em Portugal durante o período do Estado Novo, com a sua expressão máxima na Exposição do Mundo Português (1940), da qual ainda sobrevivem alguns exemplos como o “Museu de Arte Popular” ou o “Portugal dos Pequenitos”.

Sendo incontornável a existência de uma narrativa programada no espaço museológico, sem a qual não existe exposição ou museu, ou centro de interpretação quando tal premissa é assumida na designação, a “contaminação” do acervo pela identidade organizacional depende essencialmente da capacidade de se diferenciar a “organização museu” do seu conteúdo, ou seja, da capacidade de se construírem imagens diferenciadas do acervo e da organização. Esta diferenciação pode ser mais ou menos favorável ao museu, consoante os objetivos do próprio projeto museológico, e variará com o grau de solidez das imagens previamente construídas sobre o museu e sobre os temas aí trabalhados. Neste sentido, poder-se-ão identificar cinco situações distintas: (a) museu e acervo com imagens prévias consistentes mas pouco diferenciadas, “contaminando-se” mutuamente (muito comum nos museus dedicados a um único artista, onde o trabalho do museu e do artista se confundem: figura 42); (b) museu e acervo com imagens prévias consistentes mas bem diferenciadas, sendo muito reduzido o grau de “contaminação” (comum nas exposições temporárias de grandes artistas em grandes museus:



Figuras 40 e 41 •
Exposição do Mundo Português (1940).



Figuras 42, 43 e 44 • Casa das Histórias Paula Rego; Museu Guggenheim de Bilbao; Exposição de Andy Warhol no Centro Comercial Colombo.

figura 43); (c) museu e acervo sem imagens prévias, “contaminando-se” mutuamente uma vez que ambas as imagens são formadas em simultâneo no primeiro contato com o museu; (d) museu com uma forte imagem prévia e acervo desconhecido, assistindo-se a uma “contaminação” do acervo pelo museu (facto muito trabalhado no mercado da arte para a promoção e valorização de jovens artistas); (e) acervo com uma imagem prévia consistente e museu desconhecido, sendo muito reduzido o grau de “contaminação” do acervo pelo museu, mas havendo contudo uma predisposição prévia para a construção da imagem do museu assente na imagem do acervo (figura 44).

Em todos os casos, a identidade e a imagem do museu serão sempre associadas, não se limitando ao museu enquanto instituição, mas também à sua coleção enquanto referência identitária, existindo sempre um acréscimo de responsabilidade no modo como constroem e expressam os seus valores e personalidade corporativa. De certa forma, a imagem da coleção será sempre condicionada pela imagem do museu.

A consciência de que toda a informação transmitida pelo museu é um resultado direto da sua identidade corporativa, é essencial para que os museus trabalhem esta relação a seu favor. Como já foi referido, a perceção desta informação dará origem a imagens que no futuro constituirão informação indireta acerca do museu. Assim, de um modo direto ou indireto, uma boa identidade corporativa será sempre a principal base de criação de uma forte imagem corporativa. Para os museus, frequentemente confrontados com as questões da sustentabilidade, a construção de uma forte e duradoura imagem corporativa será um contributo essencial, na medida em que poderá proporcionar uma série de benefícios determinantes no seu sucesso e competitividade:

- (a) Capacidade de atrair mais visitantes: perante a necessidade de escolha os visitantes tenderão a optar por visitar um museu com uma imagem forte, sendo também um fator de decisão e hierarquização de destinos a incluir num roteiro;
- (b) Capacidade de atrair melhores profissionais: um museu com uma imagem forte será procurado por bons profissionais, que por sua vez, ao serviço do museu, irão também contribuir para a perceção de uma imagem positiva, fortalecendo-se sucessivamente a imagem do museu;

(c) Poupança de recursos: Incrementando um espírito de equipa e lealdade, o museu consegue reduzir o número de novas contratações, poupando na seleção, admissão e formação de novos profissionais. Por outro lado, uma equipa estável e continuada permite uma melhor incorporação da identidade corporativa, tornando a sua comunicação mais clara e coerente. Se todos souberem como é que o museu deve ser percebido pelo público, muitas opções são eliminadas à partida, sem perda de tempo e de dinheiro;

(d) Capacidade de atrair mecenas e patrocinadores: uma imagem forte permite uma maior confiança e incentivo ao investimento. A associação a um museu será mais vantajosa se este possuir uma boa imagem, facto nunca ignorado por um mecenas ou patrocinador. O museu poderá poupar muitos recursos através da troca de serviços, pela associação de uma empresa ao museu (para algumas empresas gráficas a referência a certos museus no seu portfólio terá mais valor que o custo do serviço prestado);

(e) Capacidade de realizar parcerias: a realização de protocolos e parcerias com outras instituições é determinante para a atividade do museu. Um museu com uma imagem forte será mais procurado por potenciais parceiros e terá maior facilidade em concretizar parcerias por si propostas;

(f) Criação de uma posição competitiva duradoura: Apesar dos museus serem por definição instituições sem fins lucrativos, a sua atividade não será menos competitiva que as atividades comerciais. A captação de financiamento, apoios de mecenato, patrocínios, parcerias, contratação de profissionais ou atração de visitantes são claros fatores de concorrência entre museus e outras instituições culturais ou atividades de lazer. Uma imagem baseada numa forte identidade corporativa produzirá um efeito continuado, permitindo uma posição competitiva a longo prazo;

(g) Maior segurança em situações de crise: A todo o momento qualquer museu pode ver-se envolvido num escândalo ou caso mais polémico. Uma forte imagem não o tornará imune a um momento de crise. No entanto, se tiver uma forte imagem terá sempre um público mais tolerante a julgá-lo.



Figuras 45, 46 • Logótipo da Tate Modern; Loja da Tate Modern (design: Wolfolins).

“Os museus, ou parte deles, perante a necessidade de atraírem visitantes e de obterem novas fontes de financiamento, nomeadamente ao nível do mecenato e do *sponsoring*, apercebem-se que já não competiam ao nível local e regional e que haviam mergulhado numa lógica de mercado internacional; a decisão da visita ou da escolha de uma boa oportunidade de financiamento reside, em grande medida, numa análise comparativa entre diferentes museus, muitas vezes localizados a centenas ou milhares de quilómetros de distância. Com tantos museus na Alemanha, porque é que o Deutsche Bank é um dos atuais patrocinadores da nova Tate Modern?” (Garcia, 2003, p.70).



Figuras 47, 48 e 49 • Seção de Arqueologia Histórica do Museu Municipal Dr. Santos Rocha (1899-1910), Figueira da Foz; Sala de reflexão do Svalbard Museum, Noruega (2010); Exposição Interativa "World of Life", Centro de Ciência da Califórnia, Los Angeles (2000).

Os parques temáticos e as exposições interativas são, cada vez mais, o caminho seguido por muitos museus numa tentativa de se adaptarem às exigências dos novos públicos.

A influência da imagem corporativa no sucesso de um museu obriga a que qualquer projeto museológico que procure uma posição de liderança não ignore o modo como é percebido. A imagem pertence ao público, não depende diretamente do museu. A este caberá a tarefa de construir uma forte identidade corporativa, preocupar-se com a sua comunicação e certificar-se que é entendido corretamente.

2.2. A comunicação como função museológica

Conscientes dos seus novos desafios, os museus estão definitivamente virados para o exterior. Desde os grandes polos de turismo de massas até aos pequenos museus locais, hoje os museus procuram corresponder às expectativas dos seus públicos. De espaços fechados, reservados a uma minoria de estudiosos, passaram a lugares com uma participação ativa no desenvolvimento das comunidades, chegando mesmo em alguns casos a transformar-se em polos dinamizadores de turismo e cultura de cidades e regiões. Esta evolução obrigou a uma adaptação no modo de relacionamento com o exterior, na relação do museu com o público, na apresentação das coleções e desenvolvimento de atividades. A linguagem científica é substituída por uma outra, acessível a todos, são criadas visitas guiadas, centros de comunicação pedagógica, utilizados novos meios tecnológicos, aplicações multimédia e todas as formas de comunicação que aproximem o museu do seu público.

Na museologia contemporânea já não se coloca a hipótese de ter ou não de comunicar. O museu por definição é uma organização comunicadora, aberta ao público, onde apenas poderá surgir a dúvida no modo como comunicar, sendo esta uma das principais linhas de fronteira que distingue os museus das coleções visitáveis.

Assim, como entidades obrigatoriamente comunicadoras, os museus têm de se preocupar com as necessidades e expectativas do seu público e de alguma forma inverter a perceção, que ainda possa subsistir, dos museus como locais fechados, escuros, aborrecidos e maçadores. O posicionamento da sua comunicação deve preocupar-se, não só com o conteúdo, mas também com o modo como esse conteúdo é

apresentado, tal e qual como na edição de um livro, onde é tão importante a qualidade do texto e das imagens como a escolha de papel, formato, tipografia, capa, acabamento etc. A mensagem e a linguagem utilizadas têm, em conjunto, de servir os objetivos de uma boa comunicação.

A tarefa dos museus em acompanharem e se adaptarem às novas necessidades dos seus públicos tem-se mostrado especialmente exigente perante uma sociedade em permanente mutação. Esta dificuldade tem especial expressão num setor onde os recursos são escassos, na maioria dos casos insuficientes para acompanharem as evoluções tecnológicas e correspondentes necessidades de comunicação. Porém, os museus têm respondido a este desafio e assiste-se a um reequacionar dos antigos conceitos museográficos e à proposta de novos modelos de exposição. “Com efeito, nos últimos anos a exposição converteu-se num campo específico da comunicação, ao ser concebida como um espaço de significados, como um suporte de informação; é definitivamente um meio de comunicação em que o espaço expositivo é ao mesmo tempo canal e espaço de interação entre os visitantes e a exposição” (Blanco, 1999, p.27). A comunicação apresenta-se como uma função estruturante da museologia.

2.3. Conhecer para Comunicar

Independentemente da decisão individual de cada museu em relação ao modo de comunicar com o seu público, com objetivos mais ou menos comerciais, com maior ou menor preocupação em conseguir um grande número de visitantes, é importante compreender que, quaisquer que sejam as ações desenvolvidas, estas vão contribuir para a imagem do museu e para o modo como é entendido. Ou seja, a informação dirigida a um grande público, ou a uma pequena minoria, pode ser transmitida de diversas maneiras — no que diz respeito ao modo e ao meio — e uma escolha correta é determinante para o êxito na receção e concretização dos objetivos, a que a comunicação do museu se propõe.

Um posicionamento em relação ao modo de comunicar implicará não só que o museu se conheça a si próprio, como também ao meio que o envolve. Deste modo, podem ser consideradas três grandes variáveis, que devem ser tidas em conta pelo museu na definição de uma estratégia de comunicação: (a) os diferentes públicos com quem vai comunicar; (b) os fatores externos e internos condicionantes da comunicação; (c) os meios disponíveis para chegar junto das suas audiências.

2.4. Públicos

“O crescente interesse dos museus pelo seu público deve-se a vários fatores, que podem resumir-se, em linhas gerais, por uma maior preocupação em satisfazer as necessidades dos seus visitantes, que se reflete na tentativa de melhorar a sua comunicação e no desejo de proporcionar um maior e melhor serviço público” (Fernandez & Fernandez, 1999, p.168). Contudo, “os museus servem diversos públicos que têm diferentes interesses, intenções e expectativas. É comum os museus darem especial atenção ao público mais jovem, embora sejam os adultos mais velhos que formam o núcleo principal do seu sustento. Para além dos seus visitantes, os museus têm ainda quadros de diretores, patronos, mecenas, e membros, todos eles com grande influência no que os museus fazem e no modo como o fazem.” (Kotler & Kotler, 1998, p.38).

O desenvolvimento da atividade museológica implica o relacionamento com diferentes pessoas e instituições que, mesmo não sendo visitantes, são importantes audiências para a concretização dos objetivos do museu. Fora do museu, para além dos visitantes, há toda uma comunidade para a qual o museu trabalha, na qual se destacam alguns parceiros que vão influenciar a sua atividade. Dentro do museu encontram-se todos os colaboradores responsáveis diretos pelo seu desempenho. Se pretenderem desenvolver uma comunicação ativa, os museus precisam de conhecer bem todos os seus públicos e saber quais são as suas principais necessidades e prioridades.

Conhecer o modo como a informação transmitida está a ser recebida pelo seu público, seria uma tarefa fácil para um museu, se todos construíssem a mesma imagem dele. Desta forma, bastaria a perceção de uma única pessoa para se conhecer a sua imagem. Como a imagem é uma construção mental, formada a partir de perceções individuais, varia de pessoa para pessoa, assim como a própria experiência e relacionamento necessários para haver perceção. Todas as pessoas têm diferentes perceções, ou seja, cada pessoa cria imagens diferentes.

Não é possível a um museu preocupar-se com o modo como é percecionado por todos os que com ele se relacionam. No entanto, dentro de um público heterogéneo, é possível identificar uma série de grupos distintos, cuja imagem será determinante para o seu futuro. Identificando estes “grupos”, o museu poderá assim, mais facilmente, saber como posicionar-se perante cada situação.

No contexto da dimensão social dos museus, numa primeira instância, é na comunidade em que cada museu está inserido que se encontram as suas audiências. “A comunidade, e não só os seus visitantes, é o elemento justificador, a razão última

da existência e do exercício das suas funções e serviços a nível sócio cultural” (Norris, 2000, p.17).

Apesar de frequentemente representarem um todo abstrato, é importante a promoção do contacto com os vários grupos da população para que o museu possa existir como um verdadeiro espaço de troca e enriquecimento cultural. Assim, para que tal seja possível, é fundamental que os museus conheçam bem a comunidade em que se inserem, bem como as suas principais preocupações e necessidades. Porém, dentro de cada comunidade existirão também grupos diferenciáveis. Através da segmentação da população em grupos homogêneos, por idade, sexo, habilitações, etnia etc., será possível ao museu compreender as diferentes preocupações de cada grupo e conhecer melhor as diferentes linguagens e percepções dos vários públicos. Só assim, será possível definir um posicionamento e comunicação de forma dirigida. Após esta divisão da comunidade em grupos distintos, o museu rapidamente se aperceberá de que há grupos mais próximos, participantes assíduos nas atividades dos museus, e grupos distantes, para os quais o museu não faz parte de um itinerário habitual. Compreender a razão deste fenómeno e conseguir alargar o seu leque a outros participantes é um dos seus desafios.

Contudo, a ação do museu é extensível a visitantes que não pertencem à comunidade mais próxima, sendo também necessário identificar outros potenciais visitantes e participantes nas atividades desenvolvidas.

“Parece demasiado óbvio constatar que enquanto não se souber quem visita o museu, é impossível descobrir quem não o está a visitar: assim, tudo tem de começar por uma análise da atual base de visitantes. Uma grande parte do trabalho já estará feita ao se classificar as diferentes pessoas que visitam o museu” (Runyard & French, 1999, p.115). Podendo haver variações consoante a especificidade de cada museu, é possível enunciar as seguintes tipologias de visitantes: (a) grupos escolares (que poderão ser divididos por idades ou ciclos de estudo); (b) famílias; (c) turistas; (d) aposentados; (e) pessoas com necessidades especiais; (f) público geral (visitas isoladas que não se inserem em nenhuma das outras categorias).



Figuras 50 e 51 • Folheto de opinião Tate Modern; folheto de opinião Fundação Serralves.



Figura 52 • Folheto de inscrição da associação dos amigos do Museu de Serralves.

A base do sucesso de um museu passa pelo conhecimento e satisfação das necessidades dos seus utilizadores. Por exemplo, a criação de uma associação de amigos do museu (que permite ao museu conhecer em pormenor os seus visitantes mais assíduos) e a criação de postos de receção para sugestões e opiniões são algumas das soluções a que os museus podem recorrer para conhecer melhor as necessidades dos seus visitantes. Essa informação será crucial para corrigir e melhorar o modo como desenvolvem as suas atividades e dirigem a sua comunicação.

Para além dos visitantes e utilizadores, cada museu tem ainda uma série de outros públicos cujo relacionamento será determinante na sua ação: (a) poder político; (b) tutela; (c) mecenas e patrocinadores; (d) fornecedores; (e) associação de amigos do museu; (f) outros museus; (g) meio académico; (h) comunicação social; (i) escolas; (j) operadores turísticos; (k) colaboradores; (l) voluntários; (m) potenciais colaboradores;

(n) potenciais voluntários; (o) futuros participantes no mercado (jovens que irão pertencer a um dos grupos). Um bom relacionamento dos museus com os seus diferentes públicos permite que, em conjunto, se criem sinergias em prol dos seus objetivos.

Alguns dos públicos enunciados poderão ainda possuir vários subgrupos, que diferem no modo de perceção, nas atitudes, nas opiniões e na influência que têm sobre todo o grupo. É fundamental identificar estes segmentos para perceber quais poderão desempenhar um papel decisivo no sucesso do museu. Há quatro grandes áreas de possível segmentação:

- Geográfica (país, região, distrito, urbano, suburbano, rural)
- Demográfica (idade, sexo, profissão, habilitações, raça, família)
- Psicológica (personalidade)
- Relação com a organização (tipo de público)

Selecionando segmentos específicos, o museu poderá construir e posicionar a sua comunicação de forma objetiva e direcionada para estes segmentos. O propósito desta segmentação é aumentar a probabilidade de sucesso de uma influência favorável aos segmentos que mais interessam ao museu. Descobrir quais são os segmentos

mais influentes em cada grupo, e assegurar que têm uma imagem positiva, será determinante para o seu sucesso. Uma correta segmentação poderá também indicar onde e como os diferentes segmentos obtêm informações acerca do museu e das suas atividades, o que dará pistas fundamentais acerca dos meios mais eficazes a usar, quando se pretender comunicar com cada um deles.

2.5. Fatores potenciadores e condicionantes da comunicação

Na definição da sua estratégia, para além dos diferentes públicos, o museu deverá também ter em conta os fatores, internos e externos, que poderão apresentar-se como favoráveis ou condicionantes às suas opções de comunicação.

Internamente, os recursos e a coleção do museu são as duas grandes variáveis decisivas no seu posicionamento. Por vezes apresentam-se como condicionantes tão fortes que comprometem muitas das alternativas para um posicionamento e estratégia de comunicação. No entanto, visto serem do domínio interno, o museu poderá, com maior facilidade, procurar colmatá-los.

Externamente o museu não conseguirá exercer grande influência, uma vez que surgem como principais fatores favoráveis e condicionantes, os fatores tecnológicos, políticos, económicos e competitivos que se desenvolvem fora do seu domínio.

2.5.1. Acervo

As exposições, serviços e atividades produzidas por um museu estão, na sua maioria, relacionadas com o seu propósito enquanto museu, ou seja, relacionadas com um tema, área científica, região ou coleção. Desta forma, certos museus poderão ter como base de trabalho acervos ou áreas temáticas mais fáceis de trabalhar do que outras, tanto para quem colabora com o museu, como para os visitantes. Não se procura com isto criar um ranking de popularidade entre os diferentes tipos de museu, mas sim perceber que, à partida, só pelos seus acervos, uns museus terão tendencialmente mais visitantes que outros. Cabe aos museus procurar minimizar essa desvantagem.

Acreditando que todos os acervos têm potencial para a criação de boas exposições, serviços e atividades, este importante fator pode existir enquanto fator favorável ou condicionante, mas nunca como impedimento.



Figuras 53 e 54 • Oceanário de Lisboa;
Museu de Arte Sacra Francisco Pardal,
Aljezur.



Figuras 55 e 56 • Mona Lisa, Museu do Louvre;
Galerie Médicis, Museu do Louvre.

2.5.2. Recursos

A gestão de recursos materiais e humanos aquém das necessidades é uma constante para a maioria dos museus. Deste modo, de todas as variáveis, os recursos constituem a principal condicionante ao desenvolvimento de qualquer estratégia mais ambiciosa. Normalmente dependentes de financiamento exterior ou superior, a maioria dos museus não têm conseguido encontrar soluções que garantam a autonomia financeira do projeto museológico.

Embora não sejam organizações com fins lucrativos, a questão das receitas e recursos tem sido uma das que mais preocupam os museus. Se, por um lado, a criação de atividades mais rentáveis, de cariz comercial, pode pôr em causa certos valores e objetivos do museu, por outro, sem recursos o museu não poderá organizar qualquer tipo de atividade. Conseguir o

equilíbrio entre o museu vazio por falta de atividades e o “museu centro comercial” é um dos desafios. Muitos têm optado pela criação de lojas, cafetarias e restaurantes, separando claramente o espaço museológico do espaço comercial, surgindo aqui novamente o fator da coleção como condicionante: museus com coleções mais populares conseguem obter melhores receitas com a venda dos seus produtos. Este facto torna pertinente questionar quais os elementos que fazem com que uma coleção ou obra seja popular ou comercial. Será algo intrínseco aos objetos ou às coleções, ou a popularidade também pode ser produzida?

La Gioconda de Leonardo da Vinci é vista todos os anos por milhares de pessoas que, em “época alta”, se empurram e acotovelam para verem, à distância e através de um vidro, a famosa obra. À primeira vista, este congestionamento de visitantes poderia parecer estranho quando comparado com o vazio de outras salas do museu, onde se encontram expostas obras não menos interessantes. Mas aqui a questão não se relaciona apenas com a sua qualidade artística ou espetacularidade, mas sobretudo com a sua mediatização. Mona Lisa é uma das obras mais famosas em todo o mundo e a sua popularidade faz, naturalmente, com que a maioria dos visitantes do Louvre a queira ver.

A mediatização das obras de arte aparece não só como uma forma de valorização da própria obra, mas sobretudo como um meio altamente rentável de exploração da sua imagem. Surge assim um novo mercado de “arte”, onde a compra e venda de obras é

substituída pela comercialização dos direitos de reprodução e pela venda de todos os tipos de exploração e aplicação que uma imagem possa ter, desde a campanha publicitária, até ao lápis e borracha estampados. Este novo mercado faz da loja dos grandes museus uma das suas principais fontes de receita. “Os custos de produção tornaram-se incontroláveis. Museus e centros de arte dependem cada vez mais da engenharia financeira dos seus gestores profissionais, do *marketing*, das lojas, do *merchandising*, dos patrocínios de privados e da cooperação entre pares. A mediatização das artes transformou tais instituições em geradores de eventos, e transformou a arte em mais uma experiência de consumo, maniqueísta e temporária” (Pinto, 2000, p.45).

A valorização das obras de arte como imagens comerciais pode ser promovida pelos próprios museus e usada em seu proveito. O aproveitamento da “moda” dos dinossauros, na sequência do filme “Parque Jurássico” (1993), por parte de alguns museus de História Natural, é um bom exemplo da exploração oportuna da mediatização das suas coleções.

O recurso ao *marketing* e publicidade permite, cada vez mais, vender qualquer tipo de produto, até mesmo obras de arte. Assim, a comunicação dos museus pode também aparecer como forma de valorização comercial das suas obras, para futura exploração da sua imagem, conseguindo, dessa forma, que os recursos deixem de ser fatores condicionantes e passem a fatores favoráveis.

2.5.3. Tecnologia

“Hoje, as apresentações museográficas apresentam uma grande variedade de novos elementos – os meios eletrónicos interativos (vídeos, *cd-roms*, computadores interativos, a *internet*, etc.); demonstrações ao vivo, a possibilidade dos utilizadores usarem eles próprios as ferramentas; e atuações de contadores de histórias, performances de teatro, dança e música. Estas apresentações interativas e multimédia são um reflexo dos



Figuras 57, 58, 59 e 60 • Loja da Casa das Histórias Paula Rego: Peças de *merchandising* (design: RMAC).

“Os Museus investiram quantidades consideráveis de tempo, dinheiro e espaço em lojas. Investiram em espaços mais comerciais e atrativos, foram introduzidas novas marcas e foi desenvolvido o licenciamento de produtos. O comércio e a cultura parecem ter sido unificados: o museu beneficia das vendas e o visitante beneficia do certificado de qualidade do museu... As lojas dos museus evoluíram de “cucos” exigentes e dependentes para entidades autónomas... Uma amiga do “Victoria & Albert Museum” respondeu indignada a um questionário: “– Ninguém vai a um museu para fazer compras!” Oh yes they do!” (Norris, 1997, p.17).



Figuras 61, 62 e 63 • Visita virtual do Museu dos Baleeiros, Lajes do Pico.

recentes desenvolvimentos dos conceitos educativos que dão ênfase à diversidade de tipos de pensamento, estilos de aprendizagem e ao leque de modos de aprendizagem associados às diferentes culturas” (Kotler & Kotler, 1998, p.15).

A evolução tecnológica, para além de novas ferramentas, trouxe novos desafios ao modo de apresentação e comunicação dos museus. Este fator, mais favorável que condicionante, permitiu não só a criação de novos suportes de comunicação, como também novos conceitos de museologia.

Com a nova era digital surge o museu virtual, onde os moldes tradicionais de relação entre o museu e o visitante deixam de fazer sentido, tendo tudo de ser reconsiderado. O visitante já não tem de se deslocar ao museu, o espaço físico já não é uma condicionante, o tempo de visita pode ser programado, assim como as obras em exposição ou o tipo de informação. Há também um novo tipo de coleções, formadas por obras digitais, que tornam possível a criação de museus exclusivamente virtuais (em vez de simples representantes digitais de museus

que existem no mundo real), onde cada visitante, copiando e duplicando ficheiros, poderá construir a sua própria coleção.

Numa outra vertente, o avanço tecnológico tem representado uma mais-valia para a criação de novas formas de exposição, dentro do espaço tradicional de museu, onde através de aplicações multimédia e interativas é possível ampliar toda a experiência museológica. Deste modo, sistematizando, poder-se-ão enumerar cinco situações de maior transformação da atividade museológica, por via da evolução tecnológica das últimas décadas:

(a) Ferramentas e processos de produção mais acessíveis:

A evolução das ferramentas digitais para edição de textos, gráficos, fotografias e vídeos tem tornado estas tarefas mais simples, mais rápidas e de acesso a um maior número de pessoas. Por outro lado e complementarmente, os processos de impressão digital, em telas, painéis autocolantes ou papel, simplificaram e trouxeram novas possibilidades na montagem de exposições e na impressão de pequenas tiragens.

(b) Museus na *web*:

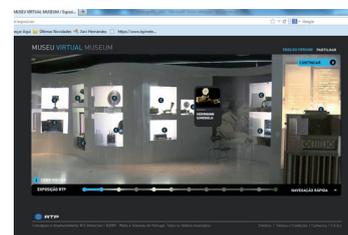
Para além de um acesso permanente ao museu através dos seus sítios digitais, a *web* tem permitido a construção de um mundo virtual onde os museus e a museologia

não poderiam estar ausentes. A possibilidade de observar com todo o detalhe da alta definição mais de 40 mil obras de arte, de centenas de museus de todo o mundo, através do “Google Art Project”, ou a possibilidade de percorrer o interior dos vários monumentos classificados como património da humanidade pela UNESCO, através do “Google Earth”, revelam bem o potencial deste novo meio e, apesar de ainda com pouca expressão na museologia portuguesa, indiciam a imensa transformação que ocorrerá na museologia nas próximas décadas.

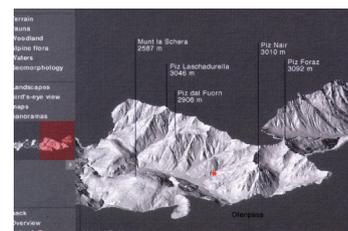
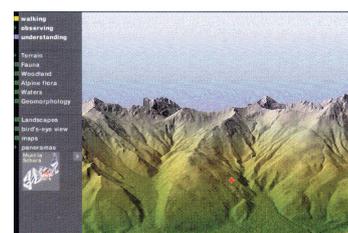
(c) interatividade: quer seja através da *internet* ou no próprio espaço físico do museu, a interatividade dos meios digitais permitiu uma maior relação entre as exposições, os seus conteúdos e os visitantes. Os ecrãs táteis e as aplicações interativas tornaram-se quase obrigatórios no espaço expositivo, permitindo o acesso a uma maior quantidade de informação, e a uma melhor adequação dos conteúdos aos diferentes públicos. Contudo, a avaria destas aplicações pode criar um súbito vazio no espaço museológico, o que obriga à sua permanente manutenção. Ou seja, são um excelente meio de interação com o público, mas também um novo custo para o museu.

(d) Realidade aumentada:

Seja através de áudio-guias, de plataformas móveis (*smart phones e tablets*), ou de um outro tipo de dispositivos, as possibilidades de interação e complementaridade da exposição com conteúdos digitais são inúmeras. Através da realidade aumentada é possível combinar elementos virtuais com o mundo real, podendo associar-se aos objetos expostos informação sonora, ou mesmo informação visual combinada com a realidade, como por exemplo a reconstituição de uma antiga cidade quando filmado o sítio arqueológico a partir de uma aplicação criada para o museu, ou simplesmente a presença de textos informativos sobre as peças em exposição. Este tipo de aplicações permite também diferenciar os públicos e, por exemplo, numa mesma visita, adultos e crianças terem acesso a diferentes conteúdos, complementares à exposição.



Figuras 64, 65 e 66 • Museu Virtual da RTP



Figuras 67 e 68 • Mapas tridimensionais do Programa Multimédia do Parque Natural de Zerneg, Suíça.

A evolução vertiginosa da tecnologia, sendo obviamente vantajosa, é um dos principais entraves à sua utilização pelos museus. Limitados por uma gestão apertada de recursos, não há, na maioria dos casos, a capacidade de adoção da última geração tecnológica. A bitola temporal dos museus ainda é substancialmente diferente do tempo tecnológico. Por outro lado, para além dos custos de implementação, por vezes financiados através de subsídios específicos para este tipo de projetos, há ainda a dificuldade de assegurar os custos de manutenção e atualização através dos orçamentos regulares do museu. Não serão poucos os exemplos de aplicações multimédia interativas desligadas por falta de manutenção. Contudo, o potencial museográfico é imenso e esta será uma dimensão incontornável na museologia e na sua comunicação.

2.5.4. Político/Legal

O facto de cerca de 62% dos museus portugueses serem públicos (Santos et al., 2005, p.38), com tutelas dependentes da administração central, regional e local, e de muitos dos museus privados dependerem de subsídios provenientes das autarquias e do próprio governo central, faz do poder político um dos fatores determinantes a ter em conta na definição da estratégia de um museu. Um bom relacionamento e a sensibilização para as vantagens do desenvolvimento de políticas que contemplem a valorização e investimento nos museus, devem aparecer na sua lista de prioridades. Também na parceria ou participação dos museus em atividades das autarquias locais, a política aparece como variável determinante, uma vez que, com a mudança de política autárquica, pode ser comprometida toda uma estratégia delineada pelo museu para os anos seguintes. É claro que também aqui haverá mudanças favoráveis, quando o novo executivo tem uma maior sensibilidade ou possibilidade de investimento e apoio nesta área. De qualquer modo, uma possível continuidade ou mudança do poder político que possa influenciar a atividade do museu deve ser tida em conta quando se fazem projetos a médio e longo prazo.

Embora de forma menos direta, a política também pode ter influência no desempenho dos museus, através de outras áreas de atuação, não destinadas à questão concreta dos museus, como a educação, as obras públicas, o ambiente ou outros. Um novo programa pedagógico, o acesso a uma cidade por autoestrada ou a valorização ambiental de uma região, podem ter mais influência na atividade do museu do que os subsídios ou as políticas museológicas do governo.

Na variável política há ainda as questões legislativas, com grande influência na definição da orgânica tutelar da administração pública, das regras de financiamento,

das regras de credenciação de museus, do mecenato cultural, e outros incentivos ao apoio de privados a entidades que contribuam para o desenvolvimento de atividades e projetos museológicos.

2.5.5. Economia

A visita a um museu não é um bem de primeira necessidade. Numa situação de crise económica, a primeira decisão será a de poupar no que a curto prazo é menos importante. Em oposição, quando a situação é de abundância, os orçamentos de Estado são mais generosos nas áreas habitualmente consideradas não prioritárias, como tem sido a cultura, e há uma maior predisposição para consumir bens culturais.

A economia tem uma influência direta na vida quotidiana e nas decisões políticas, sendo inevitável a sua influência no funcionamento dos museus. Atualmente, perante um cenário de prolongada e profunda crise económica, a função social dos museus terá ainda maior relevância, cabendo-lhes a tarefa de representar uma alternativa de acesso aos bens culturais.

Tal como em qualquer outra atividade, também no campo museológico as decisões e opções estratégicas terão de ter em conta a situação e evolução da economia.

2.5.6. Concorrência

Como espaços de fruição e lazer, os museus competem não só entre si, como também com outras atividades culturais, de lazer e entretenimento. “Os museus competem cada vez mais pelo tempo livre dos seus visitantes, funcionando como operadores da indústria do lazer; os seus principais concorrentes são os outros produtos de lazer que se encontram à disposição dos públicos” (Mac Lean, 1997, p.71).

Novos modelos de espaços museológicos têm surgido no sentido de alternar uma experiência cultural e educacional com momentos de divertimento ou até mesmo de consumo,



Figura 69 • Publicidade à Loja de *design* do Museu de Arte Moderna de Nova York. O MoMA (Museum of Modern Art) soube tirar partido do seu prestígio, enquanto museu, abrindo, fora do seu espaço, em pleno centro comercial de Nova York, uma loja de “*design*” onde se vendem peças que não têm obrigatoriamente a ver com as obras do museu.



Figura 70 • Centro Cultural de Belém. A cultura e o consumo tendem, cada vez mais, a aparecer em conjunto, sendo frequente a existência de zonas comerciais em espaços culturais.

“No dia em que o Centro Pompidou registou pela primeira vez maior número de visitantes que a Torre Eiffel, foi o dia em que a cultura, e mais precisamente o funcionamento da cultura, se rendeu por completo à sociedade de consumo e lazer. A partir desta data a disposição de subsídios para a cultura ficou obrigatoriamente ligada à sua capacidade de atrair as massas. Podemos queixar-nos, e num aspeto será indiscutivelmente uma tragédia, na medida em que esta conjuntura de interesses significa a morte daqueles museus cujos conservadores nunca se esforçaram por tornar o seu património “interessante”. Refiro-me às coleções “empoeiradas”, esquecidas pelo público, ...” (Lampugnani, 1999, p.62).

tornando-se comum a presença de amplas zonas comerciais em centros culturais. A criação de parques temáticos, onde se tenta combinar a aprendizagem com o divertimento, é também o resultado da evolução dos museus face à concorrência de uma indústria de diversão e entretenimento cada vez mais agressiva.

O conhecimento da concorrência não implica necessariamente a ideia de se saber como e contra quem se tem de competir. Essa informação será muito útil para a escolha de parceiros estratégicos, através dos quais se pode chegar ao público do museu. Por exemplo, a criação de um museu junto de uma zona de entretenimento pode resultar numa perfeita relação de simbiose.

Entre si, os museus não se sentem tão ameaçados, uma vez que o mesmo visitante poderá visitar mais do que um museu. A existência de alternativas poderá até ser útil na criação de hábitos regulares de visita. A verdadeira concorrência entre museus assenta principalmente no que diz respeito à distribuição de subsídios, mecenato, ou outras fontes de apoio como o voluntariado, donativos de equipamento ou mesmo oferta de peças para a coleção. Os critérios de doação desses subsídios, ou dos outros apoios, são diversos, mas não se pode ignorar o facto de o desempenho de um museu e do seu reconhecimento público terem grande influência.

Mais uma vez, só sabendo quem, direta ou indiretamente, está efetivamente a concorrer com o museu, seja por visitantes, subsídios ou outros apoios, é que este poderá estar preparado para aproveitar ou contrariar essa concorrência.

2.6. Elementos de comunicação

A comunicação de uma organização acontece através de múltiplos elementos, que correspondem aos diferentes pontos de ligação entre si e o seu público. A diversidade de públicos, elementos de comunicação e as suas possíveis interações, são a base de uma complexa rede que representa a comunicação entre as organizações e as suas audiências. É com base na informação transmitida, direta ou indiretamente, pelos vários elementos de comunicação, que serão formadas as ideias e impressões sobre cada organização. Uma boa estratégia implicará assim a coordenação de toda a comunicação, sendo para isso fundamental conhecer os pontos de ligação disponíveis entre a organização e o seu público.

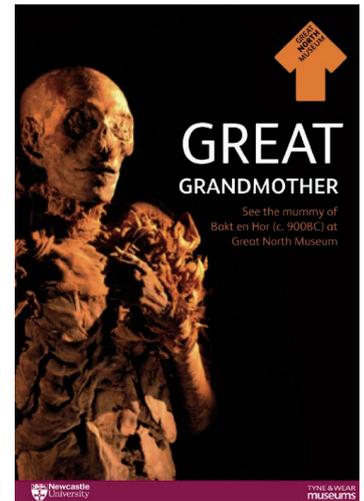
Nos museus, é possível identificar três momentos distintos de interação entre o museu e o público, segundo os quais se poderão agrupar os vários elementos de comunicação: (a) divulgação (elementos pontuais); (b) informação (elementos transversais); (c) serviços (elementos estruturais). Transversalmente a todos os elementos existe ainda um conjunto ou sistema de signos identificadores, que permitem relacionar os

vários elementos de comunicação com o museu, bem como relacionar os vários elementos entre si: (d) identidade visual (sistema identificador).

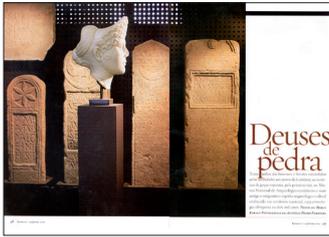
2.6.1. Divulgação (elementos pontuais)

O sucesso das atividades desenvolvidas pelos museus depende em grande parte da sua divulgação. Se o público do museu desconhecer o programa de exposições e atividades, dificilmente estará presente como visitante ou participante. Caberá ao museu dar o primeiro passo, ter a iniciativa e despertar o interesse do público pelas suas atividades. Através da divulgação, será possível não só captar novas audiências, mas também propiciar uma fidelização e uma participação regular dos visitantes.

A quantidade de estímulos a que somos sujeitos diariamente e a quantidade de informação disponível nos vários meios de comunicação reduzem a necessidade de procura de informação, partindo-se do princípio que, por algum dos meios existentes, a informação relevante nos chegará. Deste fenómeno resultam uma maior passividade na procura de informação e uma maior redundância da informação que circula. Os museus, se quiserem captar novos públicos e estabelecer uma ligação regular com os seus visitantes, terão de ser protagonistas ativos na divulgação da sua programação. Perante o conhecimento de múltiplas alternativas e atividades culturais, poucos serão os que irão procurar junto do museu informação sobre as suas novas exposições e atividades. A escolha dos meios e processos para esta divulgação dependerá do tipo de informação a comunicar e dos públicos a quem o museu pretende chegar, podendo ser mais eficaz uma comunicação generalista para grandes audiências, ou a comunicação de conteúdos muito específicos, para segmentos bem definidos. Deste modo, é possível enumerar cinco opções habitualmente adotadas pelos museus na divulgação da sua programação: (a) espaço informativo (comunicado de imprensa); (b) correio postal e eletrónico; (c) blogosfera e redes sociais; (d) meios e instalações do próprio museu; (e) espaço publicitário.



Figuras 71, 72 e 73 • Campanha do Great North Museum em Newcastle, para a apresentação da nova identidade visual (design: Agenda Design Associates).



Figuras 74 e 75 • Páginas do artigo “Deuses de Pedra” da Revista do Jornal Expresso, sobre a exposição “Deuses e Heróis” do Museu Nacional de Arqueologia, Lisboa.

(a) Espaço informativo (comunicado de imprensa)

“Estudos mostram que a cobertura editorial (artigos escritos por jornalistas para o espaço noticioso) é, pelo menos, dez vezes mais eficiente que o espaço publicitário pago. Isto deve-se ao facto dos leitores considerarem a informação editorial mais interessante que a publicitária, que têm tendência para ler de “passagem”, e também ao facto de haver uma maior tendência para acreditar mais na informação de um artigo ou notícia que na de um anúncio” (Runyard & French, 1999, p.17).

Os meios de comunicação social são importantes parceiros dos museus no que respeita à divulgação das suas atividades. Uma referência ao museu por um comentador televisivo ou uma notícia de destaque num jornal, para além de não representar qualquer encargo, pode ser mais eficaz que qualquer outro meio utilizado pelo museu.

Deste modo, divulgar as atividades do museu junto da comunicação social é essencial para que o museu seja notícia. O comunicado de imprensa tem como objetivo a chamada de atenção para uma nova informação ou, quando esta é suficientemente importante, convocar os jornalistas para uma conferência de imprensa. No entanto, há que ter presente que a cobertura jornalística nem sempre é garantida, e que os conteúdos noticiados não são integralmente definidos pelo museu. O modo de apresentação e passagem de informação aos jornalistas pode, de certa forma, influenciar e determinar o que será escrito ou dito sobre o museu, sendo por isso especialmente importante a preparação e apresentação de toda a informação, trabalho normalmente realizado pelos técnicos responsáveis pela comunicação do museu.

(b) Correio postal e eletrónico

O *mailing* permite ao museu chegar de forma direta aos grupos a que as suas atividades são dirigidas. Este meio, pouco utilizado para grandes audiências, por ser dispendioso quando enviado por correio postal, tem sido progressivamente substituído pela sua versão eletrónica. Através do *e-mailing* é possível dar a conhecer as atividades do museu de forma rápida, económica e individualizada. No entanto, o seu envio exige a existência de uma base de dados, que deverá ser construída pelo museu junto do público, diferenciando-o por grupos, para que seja possível direccionar os vários tipos de informação. O envio de informação por *e-mail* pode apresentar-se de diferentes

modos, desde a simples mensagem escrita até à *newsletter* digital, enviada em anexo ou com textos, gráficos e imagens enviados no corpo da mensagem.

O envio de mensagens SMS (Short Message Service) para telemóveis também poderá ser uma opção na divulgação de certos eventos, dirigidos a públicos muito específicos. Também aqui será necessária a construção de uma base de dados, neste caso de números de telefones móveis, normalmente de divulgação mais restrita.

(c) Blogosfera e redes sociais

Os meios digitais, com custos de produção muito inferiores à impressão em papel, permitem aos museus uma comunicação regular e bidirecional com os seus públicos. Através dos seus sítios na *web*, do envio de *e-mail*, da blogosfera e redes sociais, os museus dispõem, não só de diferentes suportes para diferentes tipos de informação, como também de ferramentas de segmentação dos vários públicos, de atualização rápida de conteúdos, e de integração e partilha de conteúdos criados pelo museu, mas também pela sua comunidade.

A blogosfera propõe um formato assente na sequência temporal dos conteúdos, que privilegia a produção de conteúdos informativos e de opinião, por vezes sem espaço nos sítios institucionais. Para os museus, um *blog* constitui uma ferramenta útil para a promoção de uma participação ativa dos seus públicos mais fiéis, como será o caso das associações de amigos do museu.

As redes sociais são uma poderosíssima ferramenta de difusão de informação, pela qual, através de efeitos “virais”, o museu conseguirá chegar a amplas audiências, com um investimento de recursos muito reduzido. Permitem também uma comunicação segmentada e privilegiam a criação e partilha de conteúdos de todos os intervenientes. Sendo um canal bidirecional, ou multidirecional, a sua gestão não é simples, obrigando a uma presença permanente do museu e a uma parametrização muito clara do seu discurso, para que a comunicação do museu não se transforme num diálogo informal. As redes sociais serão o meio de excelência para potenciar a “passagem de testemunho” entre os utilizadores do museu e os seus potenciais utilizadores. Talvez por existir uma consciência da possibilidade de manipulação da informação transmitida na maioria dos suportes institucionais, o relato e a opinião pessoal de quem já visitou o museu, ou participou em determinada atividade, é um dos meios mais eficazes na divulgação dos serviços do museu. Cabe ao museu garantir que este testemunho, baseado numa experiência passada, resulte numa opinião favorável, que por sua vez trará novos participantes e nova passagem de testemunho, criando-se deste modo um efeito “viral”. Em alternativa, as redes sociais poderão constituir uma fonte de testemunhos



Figuras 76, 77 e 78 • Folhetos do MOCA (Museum of Chinese in America) em Nova York (design: Pentagram); Bandeiras publicitárias do Museu da Eletricidade em Lisboa (design: RMAC); Tela na Fachada do Museu de História Natural e da Ciência de Lisboa (design: Po6).

que, uma vez selecionados, poderão ser utilizados noutros suportes do museu. “Por exemplo, usando nos seus folhetos os testemunhos e relatos de experiências positivas de outros visitantes. Elementos promocionais, tais como camisolas e guarda-chuvas podem ser peças importantes no envolvimento dos membros do clube neste processo. O desenvolvimento das relações com os visitantes é também crucial; é mais provável que um visitante converse com os seus familiares e amigos sobre o museu se se sentir «leal» e existir um sentimento de «pertença» ao museu” (Mac Lean, 1997, p.155).

(d) Meios e instalações do próprio museu

As instalações do museu e o seu sítio institucional são espaços privilegiados para a divulgação da sua programação. No espaço físico do museu, o cartaz e o folheto ou brochura são os suportes mais comuns. No seu sítio digital, a opção mais frequente será a presença de um *banner* e a disponibilização para *download* de um folheto digital.

Estas opções têm um alcance limitado uma vez que apenas os utilizadores do museu durante o tempo de divulgação é que lhes terão acesso. Porém, representam um instrumento importante na fidelização dos públicos.

(e) Espaço publicitário

A compra de espaço publicitário é na generalidade dos casos a opção de divulgação mais dispendiosa e a que, proporcionalmente ao investimento, menos garantias oferece de um resultado efetivo. É claro que se podem encontrar várias exceções, havendo campanhas com baixo orçamento e resultados excepcionais, mas a possibilidade de uma grande campanha ser um fracasso é um risco real. De qualquer forma, a utilização de espaço publicitário pago oferece vantagens que podem justificar esse risco: permite a garantia de presença em todos os meios e um posicionamento preciso junto de segmentos específicos; permite, ao contrário do comunicado de imprensa, um grande controlo sobre a mensagem transmitida; permite utilizar som, imagem, cor e movimento como modo de expressão; tem acesso aos *mass media*, o que possibilita, de forma rápida, uma divulgação em grande escala.

Para a maioria das organizações, a publicidade é um investimento necessário para sobreviver perante um mercado cada vez mais competitivo. Na maioria dos museus, para os quais o retorno financeiro não é o principal objetivo e a competição não está tão presente, o recurso ao espaço publicitário pago não é usualmente encarado como um investimento prioritário, sendo frequentemente adiado por falta de orçamento. Na verdade, “os museus raramente têm a possibilidade de comprar espaço publicitário suficiente, durante o tempo necessário para que uma campanha tenha realmente efeito” (Runyard & French, 1999, p.17).

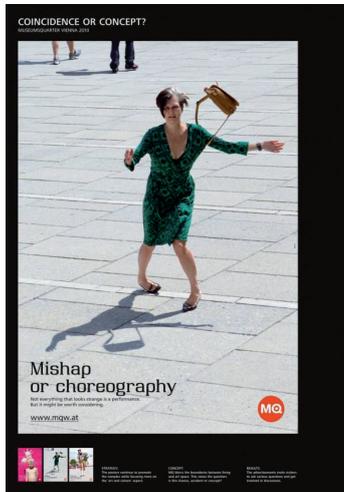
No entanto, para os museus, enquanto instituições culturais, o risco de um fraco resultado face ao orçamento investido pode ser minimizado, uma vez que é frequente a existência de tarifas especiais no custo do tempo e espaço publicitário. Por outro lado, com a possibilidade de segmentação, nem sempre se justifica a produção de uma grande campanha: um posicionamento preciso junto do público-alvo pode ter grande eficácia a custos reduzidos. O elemento principal não será o quanto se investe, mas sim onde e como se investe.

A publicidade, enquanto opção de comunicação, constitui, de diferentes modos, uma mais-valia para os museus ao permitir: construir uma imagem do museu a longo prazo (publicidade institucional); apresentar uma determinada coleção ou exposição (publicidade de produto); divulgar informação sobre um determinado evento (publicidade informativa); promover novas vantagens, por exemplo, na adesão aos “amigos do museu” (publicidade promocional) (Kotler & Kotler, 1998). Independentemente do tipo de publicidade que o museu pode adotar, para qualquer campanha terá de ser criada uma estratégia, na qual, consoante os objetivos, será escolhido o modo e o meio mais eficaz para chegar a um determinado público, respeitando o orçamento disponível. Os meios mais utilizados são a televisão, a imprensa escrita, a rádio, a *internet* e os suportes de publicidade exterior, podendo atuar em simultâneo ou variando consoante as necessidades de cada campanha.

(e.1) Como suporte, a televisão permite conjugar simultaneamente imagem, som e movimento com base numa narrativa audiovisual. Sendo o meio que obtém maiores audiências num espaço limitado de tempo, é também o que possui tarifas publi-



Figuras 79, 80 e 81 • Spot televisivo da exposição “Miguel Ângelo Lupi 1826-1883”, Museu do Chiado em Lisboa (design: FluorDesign); Publicidade móvel do Museum of Art & Design em Nova York (design: Pentagram); Outdoor do MoMA (Museum of Modern Art) em Nova York (design: Pentagram).



Figuras 82, 83 e 84 • Campanha do MuseumsQuartier Wien (design: Buro).

citárias mais elevadas. O aumento do número de canais por cabo alargou o espaço publicitário em televisão, dando origem a uma maior segmentação dos públicos, mas também a uma maior dispersão.

(e.2) A imprensa escrita é o meio onde o público estará mais segmentado, podendo, neste momento, serem contados mais de uma centena de títulos entre jornais, revistas e seus suplementos. Constitui um conjunto muito heterogêneo de suportes, que se pode distribuir por tipo em 20 grupos diferentes: imprensa regional; diários; semanários; desportivos; negócios; culinária; informática; decoração; desporto e automóveis; femininas; interesse geral; juvenis; masculinas; setoriais; crianças; sociedade; tv/jogos; viagens; vídeo e som; outros.

As versões digitais de alguns jornais e revistas constituem também novo espaço publicitário, com novas potencialidades de segmentação.

(e.3) A publicidade na rádio, não podendo recorrer a imagens, depende sobretudo do texto, da voz e da sonoplastia. A existência de um grande número de emissoras locais e a quase total cobertura da população, tendo em conta o número de aparelhos recetores existentes, faz deste media um importante suporte comunicacional, permitindo uma boa segmentação a nível regional.

(e.4) O espaço publicitário na *internet* obrigou a uma reconfiguração de todo o modelo de negócio publicitário, sendo múltiplas as formas de presença de conteúdos publicitários neste meio. A informação a que os motores de busca ou as plataformas de redes sociais têm acesso, permite a construção de perfis de utilizador muito completos, aos quais poderão ser associados conteúdos publicitários. Este meio permite também relacionar o custo da inserção publicitária com o número total de visualizações, reduzindo desta forma o risco do investimento.

(e.5) A publicidade exterior possui uma grande variedade de suportes. Aqui, a originalidade é determinante para o nível de atenção conseguido. Os suportes mais comuns são os *mupis* (1,20x1,75m) e os *outdoors* (com painéis de 4x3m e 8x3m). A

localização e o rigor na seleção do espaço são um dos grandes trunfos deste meio de comunicação. Nos últimos anos, têm aparecido novas formas de publicidade exterior que, pela originalidade e inovação, conseguem excelentes resultados, como são os casos da publicidade móvel em autocarros e elétricos, dos painéis de grandes dimensões, *outdoors* de 3 dimensões e *outdoors* criativos (onde a imagem sai do tradicional retângulo). Os museus podem tirar especial partido deste meio, aproveitando os seus próprios elementos físicos como suportes de publicidade. O edifício do museu pode suportar um painel de grandes dimensões e os seus veículos serem transformados em publicidade móvel.

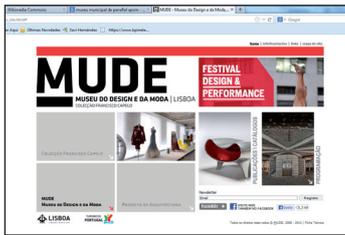
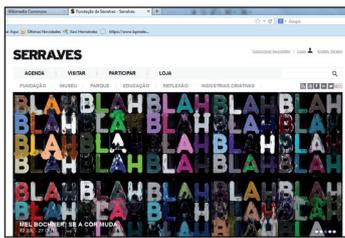
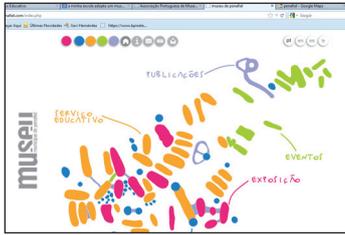
Todas as opções de divulgação adotadas devem responder de forma coordenada a um plano de comunicação adequado à atividade em questão. Uma atividade também pode ser “sobredivulgada” quando, por excesso de divulgação, se provoca uma procura muito superior à capacidade de resposta do museu. Da frustração de não participação na atividade, ou da prestação de um mau serviço por excesso de participantes resultará, um efeito negativo que também deverá ser considerado na definição da estratégia de comunicação.

2.6.2. Informação (elementos transversais)

Num segundo momento, será o público a procurar o museu. Consoante as situações, poderá ir à procura de informação sobre os seus serviços e atividades, pistas para chegar até ao museu, ou orientações já dentro do próprio museu. Para além de uma divulgação mais ou menos regular, é importante garantir que exista um elo permanente de informação, de fácil consulta e atualizado, transversal a toda a interação entre os públicos e o museu, que consiga dar resposta às principais necessidades de informação. Para cada tipo de informação poderão ser adotados diferentes meios e suportes, através dos quais se constituirá um sistema informativo permanente, acessível dentro e fora do espaço do museu. Um sítio na *web*; a presença em guias turísticos e agendas culturais; sinalética nos acessos e dentro do espaço do museu; elementos de reconhecimento do edifício; e suportes informativos junto à entrada do museu são peças essenciais para a construção desta “rede informativa”.



Figuras 85, 86 e 87 • Publicidade móvel do Museum of London (design: Ogilvy); Fachada do Asian Museum, São Francisco (design: Wolfolins); Saco da loja do Museum of Art & Design, Nova York (design: Pentagram).



Figuras 88, 89, 90 e 91 • Homepage do Museu Municipal de Penafiel; homepage do Museu de Serralves, Porto; homepage do MUDE (Museu do Design e da Moda), Lisboa; homepage do Museu do Carro Elétrico, Porto.

(a) Sítio do museu na *web*

De acesso generalizado, através de computador, tablet ou smartphone, a *web* garante um acesso permanente à informação. A presença do museu na *web*, através de um sítio institucional, é um requisito base para a construção de um sistema informativo eficaz. Imune às barreiras geográficas, a *web* permite ampliar largamente o raio de ação dos museus, sendo atualmente possível a um pequeno museu interagir com comunidades dispersas pelo planeta. O tempo e o espaço do museu têm agora uma nova dimensão. Hoje, podemos estar em simultâneo nos sítios digitais do Meguro Museum of Art do Japão e do Metropolitan Museum de Nova York.

Este meio permite, literalmente, levar o museu até à casa dos seus visitantes. Através do seu sítio, um museu pode não só disponibilizar para consulta toda a informação relativa aos seus serviços, como também permitir uma visita virtual ao próprio museu, à medida de cada visitante (uma vez que poderá ser o próprio utilizador a escolher as opções e direções a seguir ao longo da visita).

Inicialmente, a apresentação das coleções via *web* levantou alguma polémica, temendo-se que o aumento de visitantes virtuais reduzisse o número de visitantes reais. Porém, há que entender este espaço virtual como uma continuidade do próprio espaço do museu, fazendo pouco sentido diferenciar os dois tipos de visitantes. A missão do museu também se realiza através deste meio, o qual, para além de proporcionar uma nova

experiência museológica, também reforça e complementa o espaço físico do museu.

Atualmente, ultrapassados os receios iniciais, tornou-se evidente que a *web* é um meio privilegiado para a museologia.

(b) Guias turísticos e agendas culturais

Os guias turísticos e as agendas culturais, consultados por muitos dos visitantes, são publicações onde, sem qualquer encargo extra, se pode ter disponível grande parte da informação sobre os museus e as suas atividades. A periodicidade de atualização destas publicações é muito variável, podendo nuns casos ser diária e noutros anual. Consoante a atualização de cada publicação, o museu deverá fazer chegar informação

mais geral, como a descrição da exposição permanente, o horário, a morada etc., ou informação mais concreta, sobre as exposições temporárias e outras atividades.

A importância destas edições é maior para os visitantes em turismo, para os quais os guias e roteiros são muitas vezes a principal fonte de consulta da programação e da escolha dos locais a visitar.

Progressivamente estas edições também têm migrado para os meios digitais, havendo vários guias e roteiros com presença exclusiva na *web*.

(c) Sinalização

Uma sinalização eficiente é fundamental para que a deslocação até ao museu não seja um problema ou uma frustração para quem o visita pela primeira vez. Muitos museus têm um acesso difícil, especialmente para quem não conhece o local, por vezes no centro de cidades onde não é fácil parar para pedir uma informação. A permanente possibilidade de desorientação é uma ameaça que leva a que, logo num primeiro momento, a visita ao museu possa ser uma experiência menos positiva. Para que isso não aconteça, os museus devem garantir que exista, a partir dos principais acessos, sinalética que oriente o visitante até ao seu destino, tanto nos percursos rodoviários como nos pedonais. A colocação de sinalização nos acessos à cidade ou vila, para além de orientar, pode também servir como chamada de atenção para quem não conhece o museu, convidando a um desvio ou a uma paragem para uma visita não programada. No caso especial das reservas, parques naturais e parques arqueológicos, ou outros museus instalados em grandes áreas, a sinalização é fundamental como marco de entrada e saída do espaço de museu.

Uma vez dentro do museu, a sinalização pode continuar a ser importante na orientação dos visitantes e utilizadores. Apesar de aqui a presença de funcionários poder facilmente suprimir a falta de sinalização, é do interesse do museu que o visitante possa ser autónomo e que o utilize como um espaço que também é seu. Consoante a dimensão do museu, será mais ou menos pertinente a colocação de certo tipo de sinalética. No entanto, poderá ser útil a existência de uma planta do edifício



Figuras 92, 93, 94 e 95 • Sinalética nos acessos ao Museu de Mértola; Sinalética exterior do Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota, Batalha; Entrada do Centro de Interpretação de Miróbriga, Santiago do Cacém; Sinalética interna do Pavilhão do Conhecimento, Lisboa.

ou da área do museu, a sinalização de um ou mais percursos de visita recomendados (podendo-se criar percursos para vários tempos de visita), a indicação dos serviços de acolhimento ao público (loja, biblioteca etc.), ou a indicação de outros serviços de apoio (casas de banho, elevador, bengaleiro etc.).

“A organização espacial do museu como edifício, através de um sistema de sinalética, tem como finalidade ajudar o público a orientar-se dentro desse espaço, a circular sem dificuldades, a localizar o que deseja. A sinalética deve aparecer integrada na arquitetura do edifício e espera-se que ofereça a informação oportuna no momento oportuno, que seja legível e que seja compatível com a imagem do museu” (Blanco, 1999, p.129).



Figuras 96, 97, 98 e 99 • Museu do Mosteiro de Santa Clara a Velha, Coimbra; Bandeiras de sinalização do Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota, Batalha; Museu do Design e da Moda, Lisboa; Casa da Histórias Paula Rego, Cascais.

(d) Elementos de reconhecimento do edifício do museu

Na aproximação ao museu, o reconhecimento do seu edifício como marca no espaço urbano em que se insere é fundamental na sua afirmação enquanto espaço público.

O espaço do museu deve sentir-se na relação com a sua envolvente, não como elemento dissonante, mas como protagonista de uma dinâmica social e cultural. Por esta razão, quando procuramos um museu, seja no meio urbano ou rural, tentamos identificar elementos que, de algum modo, distingam o edifício do museu em relação à sua envolvente. Muitas vezes, os museus ocupam edifícios históricos, que se diferenciam pela volumetria ou estilo arquitetónico; noutros casos, são edifícios recentes, de expressão contemporânea; noutros ainda, será um simples porta-estandarte que os torna diferentes dos edifícios em redor. Partindo de um princípio de proporcionalidade entre o valor público de um edifício e a sua presença espacial, a diferenciação do espaço do museu é importante, não só para o seu reconhecimento, como também na valorização do seu conteúdo.

Mesmo em edifícios com forte presença arquitetónica, é comum a utilização de elementos que facilitam o reconhecimento e identificação do museu, uns com maior presença visual, como bandeiras, cartazes ou faixas na fachada do edifício, outros mais discretos, como uma placa na entrada ou uma inscrição na fachada. Simultaneamente, estes elementos também podem ser utilizados como suportes de informação. O nome do

museu, as exposições patentes, as tarifas de entrada, ou o horário, são informações que podem estar disponíveis no exterior do museu. Deste modo, o edifício do museu aparece, simultaneamente, como elemento de comunicação e como suporte de informação.

2.6.3. Serviços (elementos estruturais)

O “museu”, tendo efetivamente importantes funções sociais e educativas, que por vezes se materializam através de atividades muito dirigidas e aplicadas – como, por exemplo, conferências temáticas ou ateliês didáticos – possui também uma dimensão de fruição, contemplação e deleite, fundamentais na relação dos públicos com o espaço do museu. É no espaço do museu que a experiência museológica verdadeiramente acontece e será aí que se encontra o núcleo estruturante da sua comunicação. Um entendimento exclusivamente aplicado da experiência museológica fará com que o visitante apenas participe na realização de atividades concretas, não utilizando o museu simplesmente como um lugar para estar. Os serviços e atividades do museu são fundamentais para que este seja entendido como um local de estar e não como um local de passagem, constituindo-se assim como elementos estruturantes da sua comunicação. De nada servirá a garantia de uma boa divulgação e informação sobre o museu se este não estiver preparado para receber os seus visitantes. Neste sentido, poder-se-ão enumerar seis áreas determinantes para a experiência museológica: (a) exposição; (b) publicações e edições complementares; (c) instalações do museu; (d) serviços de acolhimento ao público; (e) atividades desenvolvidas; (f) atendimento.

(a) Exposição

A atividade de um museu vive em torno de uma coleção ou de uma área temática, a partir da qual serão criadas as suas exposições. O espólio e conseqüentes exposições são deste modo a “coluna dorsal” da organização, junto da qual se irão desenvolver uma série de outras atividades, sejam de caráter científico, pedagógico, ou simplesmente lúdico.

A coleção é o ponto de partida para a criação de uma exposição, mas esta será muito mais que um simples conjunto de objetos. O modo como é apresentada e relacionada a informação, como é dirigido o olhar, a luz, o som, a interatividade com



Figuras 100, 101 e 102 • Museu Nacional dos Coches, Lisboa; Museu da Farmácia, Lisboa; Museu de História Natural e da Ciência, Lisboa.

o visitante, o percurso, o ritmo, as paragens, as passagens, todas as variantes e possibilidades de uma exposição permitem que, do mesmo espólio, surjam experiências completamente diferentes. Mais do que a coleção, é o modo como é exposta e como é acompanhada que determinará a qualidade deste serviço do museu. “Uma exposição é um evento onde a sociedade e o tempo se encontram e se interligam num determinado espaço” (Hooper-Greenhill, 1995, p.30).

Há exposições com uma clara intenção para a fruição e deleite, outras para a aprendizagem e conhecimento, e outras simplesmente procuram conservar um espólio que também pode ser visitável. Independentemente da orientação de cada museu e objetivos de exposição, é importante criar a possibilidade de uma adaptação às necessidades de cada visitante, através de diferentes níveis de visita com diferentes tipos de informação. Para que tal seja possível, é necessária a produção de uma série de suportes de apoio à visita, que poderão estar disponíveis ao longo da exposição, ser distribuídos em visitas guiadas, ou vendidos na loja do museu. Diferentes guias do museu e áudio-guias com diferentes abordagens à exposição, kits pedagógicos para crianças de diferentes idades, edições com informação complementar à exposição

são exemplos de suportes que permitem visitas diferenciadas para cada público. Mais do que a coleção e do que a própria exposição, será o modo de visita que determinará a experiência e a satisfação de cada visitante.



Figuras 103, 104 e 105 • Catálogo da exposição “Colecionar para a República”; Catálogo do Museu de Aguarela Roque Gameiro, Alcanena.

(b) Publicações e edições complementares

As exposições são finitas, tanto no tempo como no espaço. Não é possível nem adequado expor toda a informação sobre uma obra ou tema, caso contrário, nem os visitantes mais resistentes conseguiriam chegar ao fim, derrotados pelo excesso de informação. Há tempos bem definidos de concentração e de retenção de informação, que devem ser respeitados. Por outro lado, a leitura de painéis ou textos expostos é sempre mais difícil e cansativa do que uma leitura repousada a partir do papel. Não excluindo os que querem saber mais, os museus podem prolongar a exposição com informação complementar. A edição de suportes complementares à exposição, para além de permitir diferentes abordagens de visita, é uma forma de o

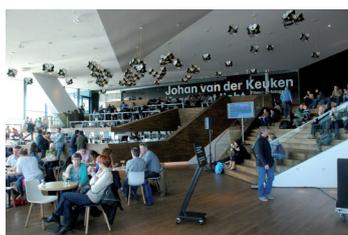
museu existir para além do tempo e do seu espaço. A edição de um folheto ou de um simples texto fotocopiado, com um enquadramento e apresentação do museu, um guia do museu em diferentes línguas, catálogos de antigas exposições, estudos científicos, registos audiovisuais, ou aplicações multimédia, entre outros, são exemplos de edições que poderão contribuir para um melhor serviço do museu.

(c) Instalações

É cada vez maior o número de museus cujas instalações são construídas de raiz. No entanto, quando comparados com os que têm de adaptar-se a antigos edifícios, ainda são uma minoria. O aproveitamento, reabilitação e adaptação de antigos edifícios a museus (normalmente edifícios com valor histórico, cultural ou arquitetónico) é a solução mais comum, embora nem sempre esta adaptação seja feita da melhor forma, originando por vezes estruturas museológicas deficientes, condicionadas por um espaço arquitetónico não concebido para esse fim. Também aqui a arquitetura, juntamente com o *design* de interiores, tem uma função determinante na atividade museológica. A reestruturação e organização do espaço para um fim museológico é tão ou mais complexa do que a sua criação de raiz.

Progressivamente, os museus foram evoluindo para elaboradas estruturas espaciais com variadas funções, desde zonas de restauro e conservação até lojas e cafetarias para os visitantes. “Hoje em dia, os museus têm objetivos bastante mais complexos. Existem coleções permanentes e exposições temporárias para visitar. As lojas dos museus apresentam reproduções em postais, slides, cartões de cumprimentos, livros, catálogos, réplicas, jóias, múltiplas obras de arte e uma miscelânea de outros objetos. Restaurantes ajudam os visitantes a desfrutar de um almoço descansado durante a sua visita. Leituras, filmes e seminários são programados em auditórios atraentes. As secções para as crianças apresentam programas educativos. Grandes obras de arte decoram os jardins. Existem livrarias, estúdios de restauro, salas de armazenamento e, sem dúvida, muitos outros serviços. O arquiteto contemporâneo tem de projetar um edifício com bastantes mais funções do que as que teria um arquiteto há 200 anos atrás quando o museu apareceu pela primeira vez em esboços” (Finn, 1985, p.79).

O espaço museológico é determinante no modo como este será utilizado. A divisão e compartimentação, a escala, os percursos e outros recursos podem ser utilizados com determinados objetivos, como a criação de maior ou menor proximidade com o visitante, a divisão do espaço, uma maior funcionalidade, uma maior interatividade, uma maior complexidade etc. A estas questões há ainda que juntar a necessidade de criação



Figuras 106, 107 e 108 • Serviço Educativo do Rijksmuseum, Amesterdão; Cafeteria do EYE Film Institute Netherlands, Amesterdão; Jardim do Museu Abade Baçal, Bragança.

de um espaço que possa ser utilizado por todos, sejam adultos, crianças ou pessoas com necessidades especiais. O edifício do museu é um elemento determinante para a experiência museológica, não só no que se refere ao desenvolvimento de serviços e atividades para os vários públicos, mas essencialmente na perceção do museu como espaço de fruição.

(d) Serviços de acolhimento ao público

Dependente das instalações e espaço disponível, a criação de serviços de acolhimento ao público permite que a ida ao museu não se resuma apenas à visita da exposição. O museu como espaço público depende, não só da exposição, mas também de toda a sua envolvente. Os serviços de acolhimento são mais-valias que possibilitam a constituição do museu como espaço multifuncional, cujo usufruto poderá fazer parte de uma utilização regular e de um maior envolvimento do museu com a população.

Espaços exteriores, com jardim e zonas de estar, uma cafeteria ou um restaurante são serviços que podem contribuir para que o museu também se apresente como um espaço de lazer.

Por outro lado, serviços como uma biblioteca, um centro de documentação e os serviços educativos são indispensáveis para que possa existir um apoio pedagógico e científico. Um auditório ou sala multimédia serão essenciais para o desenvolvimento de atividades que fidelizem os utilizadores do museu, como sejam espetáculos, conferências, ou ciclos de cinema. Os serviços de acolhimento e consequentes atividades, para além do apoio prestado à exposição, são essenciais para que o museu tenha uma presença regular junto da comunidade.

(e) Atividades

Um dos maiores desafios para um museu é conseguir a fidelização do seu público e uma participação assídua nas suas atividades. Para que tal aconteça, é necessário que se crie uma dinâmica de participação, através de iniciativas que justifiquem um regresso regular.

A programação de atividades orientadas para os visitantes é praticamente ilimitada, tendo apenas de se ter em conta a adequabilidade ao espaço e recursos do museu.

Os museus com poucos recursos ou espaço reduzido para a realização de certas atividades podem propor parcerias e associar-se a outras organizações (escolas, municípios, empresas etc.) em iniciativas conjuntas.

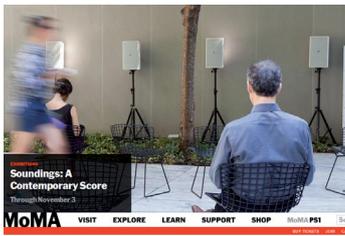
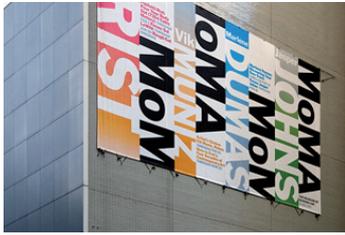
A organização de visitas guiadas, workshops sobre temas ou objetos da coleção do museu e ateliês é fundamental para que se consiga uma dinâmica em torno da exposição; a renovação da exposição permanente, exposições temporárias e exposições itinerantes contribuem para que o museu seja um espaço vivo, maior do que a sua coleção; ciclos de filmes ou vídeos temáticos, encontros de café, espetáculos e festivais aproximam o público do museu, tornando-o num espaço presente no dia-a-dia; as conferências, seminários e debates contribuem para um desenvolvimento científico e cultural; todas as atividades, cada uma de sua maneira, permitem que o museu possa ser um local de reunião de toda uma comunidade.

(f) Atendimento

Muitas das carências materiais dos museus são frequentemente compensadas pelo trabalho dedicado dos seus colaboradores. A motivação e criatividade são requisitos obrigatórios para quem trabalha num museu, conseguindo em alguns casos melhores resultados que dispendiosos materiais e atividades. Do mesmo modo, grandes investimentos em serviços e atividades podem fracassar por uma má recepção e atendimento aos visitantes.

Os museus trabalham para o seu público e cada visita deve ser encarada como um elogio e recompensa ao trabalho desenvolvido por todos os colaboradores. Tanto o atendimento e recepção direta dos visitantes, como a pronta resposta a pedidos de informação e colaboração, são importantes contributos para que as pessoas sintam o museu como um lugar onde são bem vindas e em que convidadas a participar. Este fator será determinante para a satisfação dos visitantes, sem a qual não poderá existir fidelização.

A coordenação de todos os elementos de comunicação, estruturais, transversais e pontuais, será decisiva para uma perceção coerente de todo o museu. Da ausência de alguns elementos, ou da falta de sintonia entre eles, resultará uma imagem difusa, que poderá dar origem a expectativas não correspondidas. A excessiva necessidade de atração de visitantes poderá levar os responsáveis pela comunicação do museu a ampliar os seus atributos e a promover um serviço que efetivamente não existe. Deste modo, é fundamental que a comunicação do museu se construa a partir de dentro, ou seja, a partir da sua identidade.



Figuras 109, 110 e 111 • Cartaz do MoMA (Museum of Modern Art), Nova York; Publicidade ao MoMA; *homepage* do MoMA. O logótipo do MoMA é um importante elemento no reconhecimento e identificação do museu.

2.6.4 Identidade visual (sistema identificador)

A identificação e o reconhecimento do museu nos múltiplos espaços e suportes utilizados pelos vários elementos de comunicação (estruturais, transversais e pontuais) só serão possíveis se existir um sistema de signos identificadores associados ao museu. No centro deste sistema identificador encontram-se os elementos base de identidade visual: a) nome; b) logótipo; c) símbolo; d) cor; e) tipografia. A este sistema estarão também associados elementos complementares de identidade visual que, em conjunto, representam a identidade física da organização, o *design* corporativo. No atual contexto museológico, progressivamente mais imaterial e ubíquo, o *design* corporativo tem assumido um papel relevante ao nível da comunicação, na medida em que constitui a principal “âncora” para um entendimento global do museu (ver capítulo III. Museus: Onde e Quando?).

2.7. Comunicação e sustentabilidade

Com a transferência do foco de atenção do objeto para o visitante, os museus têm progressivamente concentrado a sua energia na procura de novos públicos, em que as funções de comunicação se sobrepõem às de conservação. As próprias coleções e serviços do museu são agora também comunicação. Este facto tem alterado o próprio conceito de exposição, “precisamente com o intuito de responder às novas exigências da comunidade e ao perfil dos visitantes. As exposições temporárias são hoje uma prioridade para grande parte dos museus, permitindo a diversificação da oferta, a captação de novas audiências e o incremento da repetição de visitas” (Garcia, 2003, p.76). A valorização das preferências e das necessidades do público tem aproximado a museologia das lógicas de mercado, já não sendo muito claro em certos casos se é a comunicação que está ao serviço do museu, ou o museu ao serviço da comunicação. Na análise deste fenómeno é possível identificar algumas práticas que resultam desta mutação da atividade museológica (Garcia, 2003, p.72):

(a) O aumento de eventos efémeros de grande espetacularidade, como festivais, dias comemorativos com grande concentração de atividades, ou exposições temporárias de forte mediatização. Perante a necessidade de “produzir entradas”, alguns museus

apostam na concentração dos seus visitantes em períodos de tempo muito curtos, investindo uma parte significativa dos seus recursos nestes eventos. Desta prática poderá resultar um “esvaziamento” dos restantes períodos do ano, e uma redução dos orçamentos dos projetos de longo prazo, podendo afetar, por exemplo, a conservação, o restauro e a segurança da coleção.

(b) O desenvolvimento de exposições e atividades sem relação com a temática central do museu. Completamente focados na procura de novos visitantes, há museus que se afastam da sua missão fundadora e da temática da sua coleção e promovem todo o tipo de atividades que tragam pessoas ao museu, seja uma aula de ioga ou um curso de culinária. Esta prática, a prazo, transformará o museu num espaço-multiusos, perdendo-se o registo identitário do museu.

(c) A prática de “publicidade enganosa”, ou o “empolamento” de certos serviços. Procurando dar resposta a todas as necessidades dos seus visitantes, alguns museus procuram imitar o modelo utilizado pelos grandes museus internacionais no que se refere aos serviços de acolhimento ao público, mesmo quando não possuem as condições mínimas para os prestar. Há museus em que a cafetaria é uma máquina automática de bebidas, em que o espaço multimédia é um computador com acesso à *internet*, ou em que a loja é uma vitrine com umas canetas e uns porta-chaves com o nome do museu. Da não correspondência entre o serviço e a expectativa criada, resultará uma experiência negativa, que afetará a imagem do museu.

(d) Comunicação desenvolvida por empresas externas, distante da realidade do museu. É comum os museus contratarem parte do desenvolvimento da sua comunicação a empresas externas. Quando estas empresas não têm um conhecimento profundo do museu, propõem uma comunicação baseada em estereótipos, que poderá ser desajustada da realidade do museu. Iludidos pela aparência idêntica a alguns museus de referência, certos museus apresentam-se com uma “embalagem” que pouco terá a ver com o seu conteúdo. Deste desajustamento entre a comunicação e a realidade resultará um sentimento de desilusão, que a prazo será prejudicial ao museu.

A comunicação, nas suas várias dimensões (estruturais, transversais e pontuais) deve também contribuir para um desenvolvimento sustentável do museu, numa lógica de longo prazo. Os museus são projetos contínuos que não se podem esgotar num evento ou moda temporária. Uma conceção redutora de comunicação poderá facilmente resvalar para uma situação em que a lógica comercial se sobrepõe à lógica científica e cultural (Garcia, 2003).

2.8. A sustentabilidade através da “comunidade”

Do mesmo modo que os antigos modelos museológicos dos gabinetes de curiosidades deixaram de fazer sentido, face ao aparecimento de novos conceitos de museologia, também hoje há museus com programas desadequados ou obsoletos, que terão de ser repensados. Contudo, esta mudança não deverá ser precipitada e cair na tentação de um mero “refrescamento” visual e tecnológico, com ótimos efeitos no imediato, mas sem qualquer sustentabilidade a prazo.

Retomando um conceito inicial deste capítulo, do museu como charneira de um entendimento identitário coletivo, no que concerne à comunicação, os museus não se podem alhear dessa sua dimensão identitária. Ou seja, sendo obviamente positivo um museu ter muitos visitantes, mais importante que o número de visitas, será o tipo de visitantes e o seu envolvimento identitário com o património do museu. Por exemplo, para um pequeno museu de expressão local poderão ser mais significativas 3 mil visitas anuais dos 300 habitantes da comunidade em que insere, do que 6 mil visitas de turistas ou participantes num evento pontual. Deste modo, um alargamento sustentável da audiência de um museu deverá corresponder a um crescimento da comunidade que representa. Este crescimento não depende, obviamente, de um aumento populacional, mas sim da aquisição dos valores identitários do museu por um maior número de pessoas. O posicionamento e comunicação do museu serão essenciais na construção deste alargamento. A longo prazo, o futuro do museu dependerá do crescimento ou da redução da comunidade que representa e é a pensar nesse horizonte que deverá delinear a sua estratégia.

É perigoso partir do princípio que há um lugar garantido para os museus na sociedade do futuro. Se aceitarmos que o seu propósito é prestar um serviço à sociedade, então é vital que o museu seja sensível ao seu ambiente social, para que se mantenha relevante perante a evolução das necessidades e objetivos sociais (Macdonald, 1997, p.158). O museu é uma instituição que tem como primeiro traço definidor a sua perenidade, mas que vive em cada momento da sua história a necessidade de construir os seus sentidos no tempo concreto da sua existência (Brito, 2005, p.151). Os museus são um produto do seu contexto social e é aí que se deve fundar a sua ação.

III. MUSEUS: ONDE E QUANDO?

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

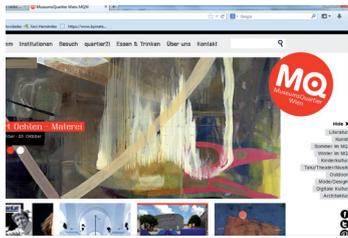
III. MUSEUS: ONDE E QUANDO?

O “museu”, ao transformar-se num espaço aberto ao exterior, adquiriu novas formas e novas expressões. Da complexificação da atividade museológica resultam, assim, novas representações, que alteram a imagem inicial do museu como edifício contenedor de objetos. O “museu” existe também fora do seu espaço físico, tornando-se mais difusa a sua delimitação. As suas “fronteiras” são agora menos nítidas, não só no que se refere à relação espacial, mas também à sua dimensão temporal, criando um desafio adicional que é o do reconhecimento do próprio museu. A fachada neoclássica do edifício já não serve este propósito. O *design*, enquanto atividade transdisciplinar, assume deste modo um protagonismo determinante na comunicação dos museus, na sua representação visual e no reconhecimento da sua ação.

Neste capítulo são apresentadas as áreas de atuação do *design* que mais participam na atividade museológica, com especial destaque para o *design* de identidade corporativa que, pela sua abrangência e transversalidade, é o que mais poderá influenciar, de um modo global, a comunicação dos museus. Introduce-se ainda o *design* como um dos principais agentes para uma comunicação eficaz, enquanto otimizador de recursos e garante da eficácia da forma e função dos objetos.

3.1. Onde começa um museu?

A coincidência entre os limites físicos do edifício do museu e os limites do próprio museu permitiria uma construção muito nítida da sua geografia. Porém, um museu não existe e não acontece apenas dentro do seu edifício. Para além de uma possível dispersão física do seu edifício em múltiplos núcleos, o desenvolvimento de atividades fora do seu espaço e as inúmeras possibilidades de representações digitais alteraram a geografia dos museus, cada vez mais complexa e distante da sua representação arquitetónica. Na verdade, hoje, um edifício não será uma condição essencial para a criação de um museu. Obviamente que terão de continuar a existir edifícios contenedores das coleções, mas um museu poderá estar presente em vários edifícios, de forma difusa, ou mesmo adotar o modelo nómada das exposições itinerantes. Complementarmente, há uma crescente desmaterialização da atividade museológica, que torna ainda mais complexa a definição dos limites de um museu. A interação entre um museu e o seu público poderá acontecer em inúmeros espaços que não os das suas instalações, podendo iniciar-se, por exemplo, numa escola, através da realização de um ateliê, numa livraria, aquando do lançamento de uma das suas edições, numa sala de cinema, na



Figuras 112, 113, 114 e 115 • Símbolo MQ (Museums Quartier Wien); homepage do MQ; campanha MQ 2003; campanha MQ 2005 (design: Buro).

participação num ciclo ou festival, ou na rua, através de uma aplicação para dispositivos móveis. Como destas diferentes interações resultam diferentes perceções e imagens, um dos novos desafios com que se debatem os museus reside na sua capacidade de comunicarem de forma clara e coerente. O reconhecimento do museu adquiriu uma dimensão intangível que importa formalizar, para que este não desapareça na consequência da sua própria natureza difusa. O *design*, enquanto atividade multidisciplinar que percorre todo o espaço museológico, assume deste forma uma importante função como elemento agregador de toda a atividade do museu. A expressão visual da identidade do museu através dos seus elementos de *design* corporativo são agora a nova “âncora” para o entendimento do museu no seu todo. Para além do entendimento de um museu sediado na sua coleção, ou de um museu sediado no seu edifício, é também possível assumir a ideia de museu sediado no *design*.

3.2. O *design* como interface do Museu

A forma multidisciplinar de atuação do *design* e um uso descontextualizado da sua palavra, faz com que por vezes não seja bem compreendido o seu significado. *Design* é um termo que não tem o mesmo significado para todas as pessoas. Segundo os vários pontos de vista evoca: moda feminina, *design* de roupas, mobiliário, tecidos e interiores ou mesmo objetos. Para alguns abrange a arquitetura, para outros, a faceta criativa da engenharia: a engenharia do *design*. Para muito poucos, sugere a atividade que abrange tanto a forma como a função dos produtos manufacturados – o *design* industrial (Lorenz, 1991). A ideia de *design* surge frequentemente associada a algo que é visível e que se traduz no desenho de objetos sofisticados, de vanguarda, ou fora do convencional. Como se fosse uma característica que se pudesse acrescentar aos objetos, ou seja, como algo externo ao próprio objeto e exclusivamente formal, e não como algo intrínseco, perceptível mas não visível, presente nos comuns objetos do quotidiano. Importará assim

recuperar algumas orientações interpretativas, apresentadas por Bonsiepe (1975), que exprimem diferentes formas de conceber o papel e os objetivos desta atividade projetual. A primeira definição que contextualiza a atividade dos *designers* é proposta em 1957 pela ICSID (Organização Internacional dos *Designers* Industriais) com o seguinte texto: “O *designer* industrial é uma pessoa que é qualificada pela sua formação, o seu conhecimento técnico, a sua experiência e a sua sensibilidade visual, por forma a determinar os materiais, a estrutura, os mecanismos, a forma, o tratamento das superfícies e a roupagem (decoração) de produtos fabricados em série através de processos industriais. Segundo as circunstâncias, o *designer* industrial pode tratar um ou todos estes aspetos. Para além disso, pode tratar dos problemas de embalagem, da publicidade, das exposições e do *marketing*, pois que a solução destes problemas requerem não só um conhecimento técnico e uma experiência técnica mas também a capacidade de avaliação (‘*appreciation*’) visual” (UNESCO/ICSI, 1967, p.3). Apesar de se tratar de uma visão muito inicial, esta primeira definição revela um entendimento muito claro no que respeita à dimensão estrutural do *design* e à sua multidisciplinariedade, que lhe permite compreender o objeto para além dele próprio, através da “embalagem, da publicidade, das exposições e do *marketing*”.

Em 1961 a definição do ICSID é substituída por um novo texto, da autoria de Tomas Maldonado, posteriormente ratificado pela UNESCO e pelo próprio ICSID, segundo o qual: “O *design* é uma atividade projetual cujo objetivo é determinar as qualidades formais de produtos e sistemas produzidos pela indústria. Tais qualidades não dizem respeito unicamente aos aspetos exteriores; elas referem principalmente os elementos estruturais e funcionais que fazem de um objeto ou sistema uma unidade coerente tanto do ponto de vista do produtor como do utilizador. Pois que, enquanto a preocupação exclusiva pelas características exteriores de um objeto esconde frequentemente o desejo de o fazer parecer mais atraente ou mascarar as suas fraquezas construtivas, as propriedades formais – pelo menos como eu o entendo – são sempre o resultado da integração de diversos fatores, sejam eles do tipo funcional, cultural, tecnológico ou económico. Por outras palavras, enquanto as características exteriores dizem respeito a qualquer coisa que aparenta ser uma realidade estranha, isto é desligada do objeto e que não se desenvolveu conjuntamente com ele, as propriedades formais, pelo contrário, constituem uma realidade que corresponde à sua organização interna, lhe é intimamente vinculada e conjuntamente desenvolvida.

“O *design* industrial abrange todos os aspetos da realidade humana que são condicionados pela produção industrial” (Maldonado, 1963, p.37). Esta definição permite um entendimento ainda mais amplo do *design*, ao incluir os fatores de ordem



Figuras 116, 117 e 118 • Exposição “O Ser Urbano nos Caminhos de Nuno Portas” (design: Studio Andrew Howard). A solução proposta para o espaço e suportes expositivos responde a diferentes necessidades de interface entre os conteúdos expostos e o corpo humano.

cultural, tecnológica e económica nas propriedades formais por si determinadas. A referência à relação do *design* com “os aspetos da realidade humana” introduz ainda a dimensão social do *design*, elemento fundador desta disciplina.

Sendo uma disciplina cada vez mais presente nas sociedades industrializadas, não só no que diz respeito à projeção e criação de novos objetos, espaços e imagens como a todas as consequências que daí advêm, o *design* tornou-se um fator determinante nos costumes, usos, culturas, e na própria organização das sociedades em que se insere. Como atividade projetual, está presente em todas as áreas e disciplinas, sendo talvez essa uma das razões para a difícil compreensão do seu significado. Da sua atividade podem resultar objetos tão distantes como uma aplicação para um dispositivo móvel ou um guarda-chuva, resultando ambos de um processo projetual que procura a ligação entre os objetos (ou informação, no caso do *design* de comunicação), as ações e os utilizadores. Com base neste conceito, Bonsiepe (1995) introduz uma nova proposta para definir *design* – o *design* como interface.

Segundo Bonsiepe, o *design* não pode ser interpretado como algo exterior ao objeto, resultante de operações de cosmética que variam ao sabor das modas. O *design* é o interface entre as ferramentas, as tarefas e o corpo humano. E entenda-se interface não como algo material, mas como uma dimensão para a interação, não só aplicável aos artefactos materiais, como também aos artefactos semióticos (no caso da informação nas ações de comunicação). Por exemplo, um objeto só poderá ser

designado de tesoura se tiver duas lâminas com arestas cortantes. Estas são a parte efetiva da ferramenta. Mas, antes das duas arestas cortantes se tornarem no artefacto “tesoura”, precisam de um cabo que faça a ligação entre as duas partes efetivas e o corpo humano. Só quando se fizer a junção do cabo é que o objeto será uma tesoura. O Interface cria a ferramenta. Sem interfaces não há ferramentas (Bonsiepe, 1995). Deste modo, partindo do princípio do *design* como domínio das ações humanas, o termo *design* “ diz respeito a um potencial a que todas as pessoas têm acesso e que se manifesta na sua vida diária através da invenção de novas práticas sociais. Todas as pessoas podem ser *designers* numa determinada área, (...) Um empresário

ou um gerente a organizarem uma empresa de uma nova forma pode ser considerado uma ação de *design*, apesar de provavelmente não se aperceberem disso” (Boissière, 1990, p.135). Neste sentido, poder-se-á entender o próprio Museu como uma ação de *design*. O Museu como processo projetual multidisciplinar construído de dentro para fora, a partir do seu acervo, abrangendo todos os aspetos da realidade humana, e cujas propriedades são determinadas por fatores de ordem cultural, tecnológica e económica. Existe efetivamente uma convergência entre a ação museológica e a ação do *design*. As questões da interação com os públicos, inerentes à própria definição de museu, e o entendimento de *design* como interface demonstram de forma muito clara essa convergência. Poder-se-á mesmo enquadrar o *design* como interface do Museu.

3.3. O *design* no Museu ¹

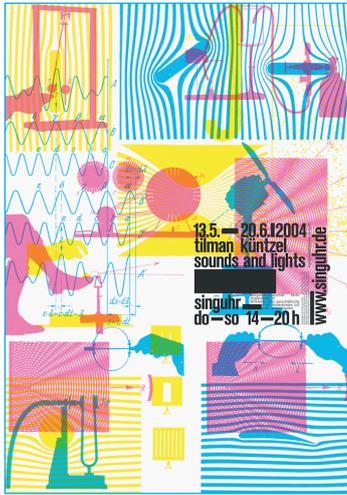
A frequente falta de recursos dos museus para a realização e divulgação das suas atividades provoca, por vezes, um efeito inverso na sua relação com o *design*. O *design*, enquanto otimizador de recursos e garante na eficácia da forma e função dos objetos, deveria aparecer como o grande aliado dos museus, onde se procura o melhor resultado com o menor investimento possível. Contudo, essa não é a realidade dominante, assistindo-se frequentemente a uma relação inversa, em que a colaboração dos *designers* nas atividades museológicas é considerada um encargo extra, não suportável pelo orçamento do museu e que muitos tendem a dispensar ou a reduzir a colaborações pontuais. Porém, quando esse envolvimento é efetivo, os resultados são de tal forma expressivos que atenuam a perceção inicial. Várias das obras de referência do *design* português resultam de colaborações com museus.

A qualidade dos projetos de *design* criados para museus é um elemento dominante, possivelmente devido a uma maior liberdade na criação, a menores pressões de cariz “comercial”, ou à “maturidade estética” dos públicos e direções dos museus. A presença da atividade do *design* nos museus portugueses não é permanente, no senti-



Figuras 119, 120 e 121 • Museu do Oriente: acesso à exposição; interior do edifício; proposta para cartazes de rua (*design*: Po6).

¹ Se seguirmos a proposta de Bonsiepe (1995), do *design* como domínio das ações humanas, podemos afirmar que a área de atividade do *design* é praticamente infinita, podendo ser dividida em inúmeras especializações. Todavia, para uma análise mais objetiva da relação entre esta disciplina e os museus, apenas serão tidas em conta as áreas de atuação específicas, usualmente classificadas dentro da sua diversidade disciplinar, que mais frequentemente participam na atividade museológica – *design* de equipamento ou produto, *design* de comunicação, *design* de exposições, *design* de moda e *design* de identidade corporativa.



Figuras 122 e 123 • Projeto de cartazes do ateliê CYAN para a galeria “Singuhr Hoergalerie”, Berlim. Todos os cartazes da programação de 2004 utilizaram a mesma matriz serigráfica, otimizando deste modo os custos de impressão.

do de uma colaboração regular na concepção do museu, do seu programa, e da sua comunicação, acontecendo normalmente em projetos muito concretos e limitados no tempo, como por exemplo a concepção de um cartaz, a paginação de um catálogo, ou a criação de uma peça para a loja do museu. Salvo raras exceções, não é comum associar-se um *designer*, ou a sua obra, a um museu, no sentido de um vínculo de continuidade no modo como o museu se constrói.

A cada área de atuação do *design* corresponde uma série de contributos fundamentais à atividade museológica. Desde o *design* de exposições, cuja relação com os museus é evidente, ao *design* de moda, com uma participação mais discreta nesta área, o *design*, como processo e disciplina, é um fator determinante que deverá ser tido em conta na construção de um modelo sustentável para a comunicação dos museus.

3.3.1 *design* de exposições

Estando especialmente relacionado com o espaço museológico, o *design* de exposições será a área de atuação onde a relação dos museus com o *design* aparece de forma mais evidente. É o responsável por toda a morfologia da exposição e, por conseguinte, pela eficácia do principal elemento de comunicação do museu.

“Não há uma maneira correta nem errada de se visitar um museu. A regra mais importante a ter em conta após a entrada no museu é seguir o seu próprio instinto. Estar preparado para encontrar o que mais o entusiasma, para apreciar o que mais lhe der prazer, talvez para ter uma experiência que nunca esquecerá. (...) demore o tempo que quiser, mas faça o possível para deixar que as obras lhe “falem” diretamente com um mínimo de interferência e distração” (Finn, 1985, p.10).

Uma exposição pode ser comparada a uma viagem ou a uma narrativa, na medida em que também se desenvolve no tempo percorrendo diferentes espaços. A organização do espaço e a sua relação com o tempo são os seus elementos fundadores. Uma exposição é o resultado de uma dupla e simultânea atividade por parte do visitante: perceber

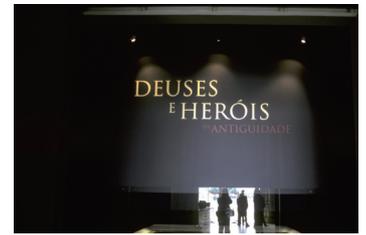
visualmente as obras no espaço, durante um determinado período de tempo, de acordo com a sua necessidade para as poder compreender (Dean, 1994).

Na relação com o espaço, é possível identificar três níveis distintos de intervenção: (a) um primeiro, estruturante, que determina e organiza toda a exposição, à semelhança de um esqueleto, definindo o tipo de circulação e a adaptação do guião, apresentado pelo conservador, ao edifício do museu; (b) um segundo, em que o espaço se terá de adaptar à dimensão humana, garantindo que a fruição da exposição seja acessível a todos os públicos; (c) e um terceiro, de natureza mais ambiental, que define diferentes ambientes em diferentes fases da exposição, através da cor, iluminação, dimensões, mudanças no nível do teto etc., determinando o ritmo e divisão temporal das várias fases da exposição. (d) Na relação com o tempo há que prever a predisposição psicológica dos vários tipos de visitantes, sabendo que à partida os visitantes tendem a permanecer tempos mais longos no início da exposição e progressivamente menos tempo em cada paragem, à medida que se aproximam da saída (principalmente se esta for visível), e também conhecer os tempos médios de fadiga, para que se definam pontos de paragem e mudança ao longo da exposição.

(a) Circulação: A definição do tipo de percurso adotado para uma exposição depende essencialmente do seu conceito, conteúdo e objetivos, podendo, consoante o tipo de circulação, orientar o visitante para uma visita mais livre ou mais dirigida, e proporcionar diferentes tipos de experiência (Dean, 1994).

Num percurso livre, não está definido à partida qualquer tipo de circuito a ser percorrido pelo visitante, podendo este movimentar-se livremente pela exposição e escolher o seu próprio ritmo e prioridades de contemplação. Este modo de circulação destina-se sobretudo a exposições de arte, ou contemplativas, excluindo apresentações com uma sequência de visita pré-definida.

Num percurso sugerido, o visitante é orientado segundo um circuito pré-definido, através de elementos visuais (cor, sinalética, iluminação, “objectos-chave” etc.) que o induzem na direção a seguir, não tendo, contudo, qualquer limite físico que o impeça de alterar o circuito original.



Figuras 124 e 125 • Entrada da exposição “Deuses e Heróis” do Museu Nacional de Arqueologia, que através de um grande painel azul marca a separação com o exterior, sugerindo o início de “viagem”; Sugestão de percurso de visita através de uma espiral luminosa no teto da exposição do Museu de Cerâmica de Sacavém.



Figuras 126 e 127 • Exposição “Resistência”. Através de um conjunto de painéis autoportantes independentes o visitante é orientado segundo um circuito previamente definido, tendo contudo liberdade para optar por circuitos diferentes. (design: Studio Andrew Howard).



Figuras 128, 129 e 130 • Exposição “Carolina Beatriz Ângelo”. Através de um painel contínuo o visitante percorre um circuito preciso e pré-definido. (design: Po6)

Num percurso dirigido o visitante tem de percorrer um circuito preciso, sem qualquer alternativa de alterar o tipo de circulação proposta. Este modo proporciona o desenvolvimento de uma visita bem estruturada e coerente, podendo, no entanto, criar situações de congestionamento em zonas mais apertadas, e acelerar o sentimento de chegar rapidamente ao fim da exposição.

(b) Antropometria: A exposição deve ser construída em função do visitante e como tal, ter como referência, na sua conceção, a medida do corpo humano. Um espaço sem preocupações de antropometria pode dar origem a um ambiente extremamente desconfortável ou até claustrofóbico, não proporcionando o bem estar necessário a uma visita sem constrangimentos. As pessoas sentem-se cómodas em espaços que permitam liberdade de movimentos, onde não se sentem confinadas nem apertadas, mas simultaneamente protegidas pela envolvente, podendo também, do mesmo modo, existir desconforto num espaço demasiado amplo. Assim, o espaço deve-se relacionar com o Homem numa proporção que permita o equilíbrio entre liberdade e intimidade.

Contudo, a projeção de um espaço para um público abstrato, tem de prever a sua adaptação a todo o tipo de situações, permitindo o acesso de todos os públicos à exposição (crianças, adultos, deficientes etc.), tendo para isso de se criar uma instalação expositiva interativa que se ajuste à medida de cada visitante (por exemplo degraus e plataformas de apoio, dispositivos mecânicos de ajuste da altura do expositor, repetição da informação a diferentes alturas etc.).

(c) Ritmo: A ligação entre o espaço e o tempo numa exposição faz-se através do ritmo, isto é, através de mudanças e ritmos espaciais que condicionam o ritmo temporal. O ritmo pode ser marcado por diferentes atmosferas ao longo da exposição, por espaços de paragem em que se interrompe a visita, ou simplesmente pelo tipo de informação exposta (por exemplo a alternância entre texto e imagem). À semelhança de uma narrativa, a exposição deve procurar criar um fio condutor,

que ao longo do percurso varia entre momentos de maior e menor intensidade, alternando a concentração do visitante, de modo a gerir a sua fadiga.

(d) Fadiga: Consoante a dimensão e tempo médio de visita de cada exposição, o *designer* deverá prever momentos de pausa e quebra, para evitar o cansaço físico e a fadiga mental do visitante. O tempo médio de concentração de um adulto numa exposição é de trinta minutos, altura em que começará a prestar menos atenção aos objetos expostos e a apressar a visita em direção à saída. Prevendo esta situação, deverão ser criados “prémios no percurso”, como espaços de descanso ou mudança no ambiente da exposição, que devolvam ao visitante um novo fôlego para continuar a visita.

3.3.2. *design* de equipamento ou produto

O *design* de equipamento ou produto tem como objetivo a criação de novos objetos para todo o tipo de utilização, desde brinquedos a ferramentas de construção civil. Pode ter um componente mais formal ou funcional, consoante o mercado e tipo de produto. Bens de consumo em que a forma é determinante na opção de compra (mobiliário, objetos de decoração etc.), têm obviamente uma preocupação mais formal; em contrapartida, equipamentos de utilização industrial e profissional, cuja compra é decidida pelas performances técnicas, têm uma preocupação mais funcional.

Estando na origem da criação da maioria dos objetos, esta área de atuação está presente em todos os setores de atividade, dos quais a museologia não é exceção. No entanto, no caso concreto dos museus, a sua presença mais frequente existe de forma indireta, ou seja, em objetos que, apesar de indispensáveis para o seu funcionamento, não são desenhados especialmente para o museu (como por exemplo uma torneira ou uma cadeira), podendo, contudo, representar uma importante função, enquanto elementos complementares de identidade visual. Apenas pontualmente se assiste a uma presença direta através da criação de objetos específicos para o museu.

Deste modo, na atividade museológica, é possível identificar três níveis de participação do *design* de equipamento: (a) Um primeiro nível em objetos essencialmente utilitários, onde as características formais não são importantes, como por exemplo nas ferramentas utilizadas na montagem de uma exposição; (b) um segundo nível em objetos que, para além do lado utilitário, são importantes elementos complementares de identidade



Figuras 131 e 132 • “Cronotelescópio” do Centro de Interpretação de Aljubarrota, no qual foram tidas em conta as diferentes necessidades antropométricas dos visitantes, adultos ou crianças; Banco para contemplação e descanso no Museu Nacional de Arte Antiga, Lisboa.



Figuras 133, 134 e 135 • Exposição “José Relvas”: cartaz; exposição; merchandising.

visual, sendo nestes casos determinante a sua componente formal, como por exemplo o mobiliário; (c) e um terceiro nível, em objetos específicos, em que o museu trabalha diretamente com os *designers* na sua criação, para responder a necessidades exclusivas deste meio, como por exemplo um expositor ou uma embalagem para arquivo ou transporte de peças.

3.3.3. *design* de comunicação

O *design* de comunicação cria, pelo desenho, artefactos de comunicação, ou seja, instrumentos que promovem no(s) outro(s) a receção de mensagens. A comunicação pode varrer níveis tão diversos como o meramente informativo (por exemplo, o horário do comboio), até à complexa publicidade, veiculando subtis mensagens emocionais. Esta área de atividade centra-se no campo bidimensional, incluindo a produção de elementos de identidade visual, imagem coordenada, publicidade institucional e comercial, cartazes, *design* editorial (livros, revistas, catálogos), infografia, multimédia e ilustração.

Em muitos casos a visita ao museu é reduzida a uma experiência exclusivamente visual. Não podendo tocar nos

objetos, não sendo acompanhado por um guia, não existindo suportes complementares à informação visual, o museu pode comunicar apenas através de suportes visuais. Esta ideia está de tal forma associada às exposições que seria bizarro dizer-se, “Vou ouvir uma exposição” ou, “Vou cheirar a exposição que foi inaugurada ontem”. Na maioria dos casos, a visita ao museu é essencialmente visual.

A importância que a comunicação visual tem na comunicação dos museus, tanto dentro do museu como fora (nos seus suportes de divulgação e informação), faz com que a qualidade dos suportes visuais utilizados seja determinante nos resultados da sua comunicação. Desta forma, o *design* de comunicação aparece como um importante parceiro na atividade museológica.

Desde a sinalética à criação de aplicações para dispositivos móveis, ao sítio na *web*, à produção de todo o material impresso, ou infografia, esta área de atuação é das que mais participação tem na comunicação dos museus. Aqui, ao contrário do *design* de equipamento, a participação é feita quase sempre de forma direta, através da produção de composições gráficas em exclusivo para o museu, tornando estes suportes nuns dos mais importantes elementos do seu *design* corporativo.

3.3.4. *design* de moda e têxteis

O *design* de moda e têxteis trabalha na área da indústria têxtil, na criação de novos tecidos, novos padrões e novos modos de vestir.

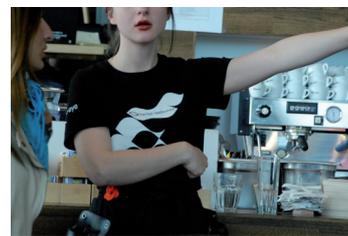
A participação desta área na atividade dos museus não é muito expressiva, acontecendo principalmente na criação de fardas para os funcionários ou, eventualmente, na conceção de peças para a loja do museu.

A existência de um uniforme para os funcionários poderá ser importante, não só como elemento diferenciador, facilitando o reconhecimento do funcionário e da sua função dentro do museu – no caso de existirem diferentes fardas para diferentes funções (guardas, rececionistas, voluntários, etc.) – mas também, mais uma vez, como elemento de identidade visual. Também aqui, à semelhança do *design* de equipamento, é comum uma participação indireta, sendo frequente a criação de fardas a partir de peças de vestuário existentes no mercado.

3.3.5. *design* corporativo

Transversal a todas as outras áreas de atuação do *design*, o *design* corporativo atua no modo como cada organização expressa visualmente a sua identidade. Engloba todos os seus elementos visuais e físicos, tais como o símbolo e logótipo, as cores, fontes tipográficas, estacionário, farda dos funcionários, exposição, ambientes, equipamento, veículos da empresa, publicidade etc.

Associado a um plano de identidade corporativa, o *design* corporativo tenta coordenar todas as atividades do *design* num mesmo sentido. Utiliza as várias áreas de atuação do *design* como expressão de identidade, conseguindo desse modo projetar uma imagem coerente. “O facto de se projetar uma imagem semelhante em todo o material impresso e na aplicação de um símbolo ou logótipo, tornará possível incorporar uma série de atividades diferentes num todo corporativo. Atividades educativas, publicações académicas, eventos especiais e outras atividades serão vistas como parte integral de uma abordagem – e não como extras” (Runyard, 1994, p.27). Através do *design* corporativo, o Museu, em todas as suas representações visuais, poderá ser reconhecido como um todo. A expressão visual da identidade constitui efetivamente um importante elemento de interface entre o Museu e os seus públicos. Contudo, para



Figuras 136, 137 e 138 • Farda dos colaboradores do EYE Film Institute Netherlands, Amsterdão; t-shirt do Philbrook Museum of Art, Oklahoma; saco do Museum of Chinese in America, Nova York.



MUSEU COLEÇÃO BERARDO
ARTE MODERNA E CONTEMPORÂNEA



Figuras 139 e 140 • Museu Berardo, Lisboa:
símbolo; postais de divulgação do museu.

que os elementos de *design* corporativo não surjam como mera embalagem do programa museológico, têm de ser coerentes e estar coordenados com os restantes elementos de identidade corporativa. Ou seja, o *design* deve existir enquanto expressão dos valores identitários do Museu.

A dimensão identitária do *design* constitui atualmente um elemento determinante no modo como os museus se apresentam e comunicam com o seu público. Transversal a todos os elementos de comunicação, a identidade visual é um dos principais fatores de agregação e de identificação da ação do museu. Neste contexto, entre as várias áreas de atuação do *design* no espaço museológico, o *design* corporativo será a mais influente na ação dos museus, sendo por isso pertinente uma análise e enquadramento mais detalhados.

3.4. Identidade corporativa

Apesar da incontornável influência das coleções, será essencialmente a partir da ação coletiva de todos os colaboradores de um museu que este se irá diferenciar e afirmar enquanto organização. Se essa ação existir ao longo do tempo, de modo coerente, criará uma continuidade que permitirá a aquisição de um sentimento comum de identidade, fazendo com que o museu possua uma identidade corporativa. Ou seja, contrariando uma conotação meramente visual, a “identidade corporativa é mais que do que um logótipo, é um estilo. Trata-se de algo que pode ser reconhecido instantaneamente e “sentido” ou assimilado pelos novos membros que se juntem à equipa” (Runyard, 1994, p.27). Nos museus, a identidade corporativa é constituída por uma série de fatores, onde se incluem o estilo e o conteúdo do programa das exposições, a “cultura” do museu, o modo como é sentido, tanto pelo público externo como pelos próprios colaboradores do museu, e as diferentes formas de informação que produz (Mac Lean, 1997).

A criação de uma forte identidade corporativa proporcionará ao museu uma série de benefícios, que podem ser determinantes no seu desempenho e competitividade: (a) uma cultura corporativa positiva; (b) uma compreensão clara dos objetivos do museu,

a todos os níveis; (c) consistência no modo como o museu comunica e se apresenta; (d) um forte empenho e compromisso dos colaboradores; (e) uma fonte de revitalização do museu.

Para que tal aconteça, é necessário que o museu estabeleça uma filosofia e uma missão, desenvolvendo a partir daí uma cultura e personalidade organizacional. A filosofia e missão de um museu dizem respeito aos seus valores, aos princípios de base que determinam os seus principais objetivos. Estes valores devem ser defendidos pelos órgãos de gestão e divulgados em toda a organização.

“A missão fundamental de um museu, para além de certas características particulares a cada um, é conservar e interpretar os testemunhos materiais do homem, divulgá-los para fins de estudo e educação, e incentivar as pessoas a participarem nas suas atividades. (...) A missão pode direcionar o museu para um serviço centrado na investigação, satisfazendo um público limitado. Ou, por outro lado, pode dirigir o museu para uma apresentação que vise a educação e o divertimento, criando diversos produtos para um vasto público” (Kotler & Kotler, 1998, p.29).

A importância que a filosofia e a missão têm como fundadores de uma personalidade e cultura organizacional é hoje bem compreendida por muitos museus, os quais possuem uma declaração onde são expressos os seus principais valores. No entanto, a criação de uma identidade, a partir de uma declaração de valores, defendida pela tutela ou direção do museu, pode não resultar quando, por alguma razão, os valores não são aceites pelos colaboradores. A identidade deve existir enquanto reflexo de um sentimento comum e não como uma imposição superior.

“A formação de identidade corporativa é um processo demorado que exige um tempo considerável para se desenvolver; deste modo, deve ser construída para ser duradoura, e não um reflexo de modas correntes que ficarão desatualizadas passados poucos anos” (Mac Lean, 1997, p.65).

3.5. Elementos de identidade corporativa

A identidade corporativa manifesta-se através de todos os elementos e ações de uma organização (Steidl & Emery, 1997): (a) através dos elementos comportamentais, o modo como a organização age perante o seu público e o seu próprio pessoal, como são tomadas as suas decisões e expressos os seus valores (personalidade corporativa); (b) através dos elementos verbais, que dizem respeito ao conteúdo verbal das mensagens transmitidas pela organização (comunicação corporativa); (c) e também, através dos elementos visuais, que vão determinar a identificação e diferenciação visual da organização (*design* corporativo).

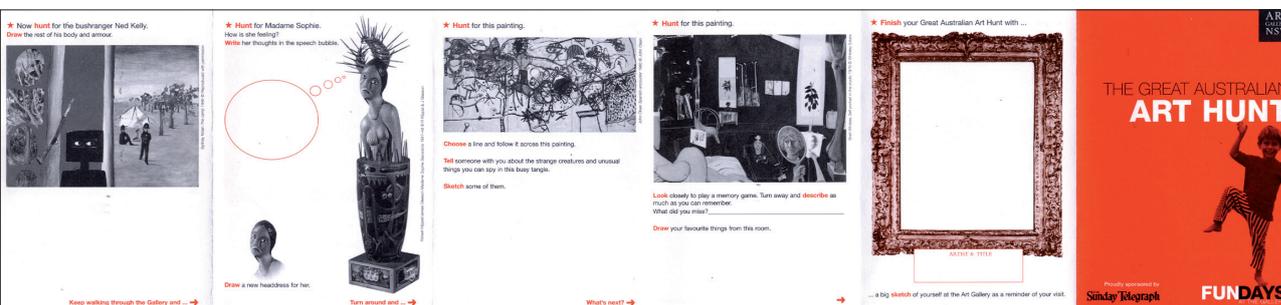


Figura 141 • Folheto de apoio pedagógico do Museu de Arte Australiana, Sídney. Em alguns casos, como no material impresso, a comunicação corporativa aparece a par com o *design* corporativo, onde forma e conteúdo são percebidos simultaneamente, tornando-se evidente a necessidade de uma coordenação das diversas formas de expressão de identidade.

Só uma ação coordenada da personalidade corporativa, comunicação corporativa e *design* corporativo dará origem a uma identidade corporativa forte e coerente. Ou seja, de nada serve um bom programa de comunicação ou de *design* corporativo se estes não tiverem um objetivo comum, bem definido, como fundador de identidade. “A consciência da função identifica-

dora dos recursos físicos e não físicos da instituição evolui assim desde o registo dos mais específicos e evidentes, como por exemplo o próprio nome, até aos menos específicos, como aqueles cuja função sónica se relaciona com múltiplas funções, como é o caso do equipamento técnico” (Chaves, 1988, p.41).

(a) Personalidade corporativa

Personalidade corporativa é o modo como o museu age, como são tomadas as suas decisões e expressos os seus valores. Manifesta-se através do comportamento dos seus colaboradores e implica uma clara perceção da missão e filosofia organizacional. Ao contrário do *design* corporativo, ou até mesmo da comunicação corporativa, a personalidade corporativa demora tempo a desenvolver-se. Não é controlada com facilidade e só pode ser construída com base numa vivência diária.

A criação de uma forte personalidade corporativa tem relação com o tempo de existência do museu e com alguns acontecimentos do seu passado. É natural que um museu recente não tenha tido tempo suficiente para o envolvimento e perceção dos seus valores. Por outro lado, a vivência de momentos importantes na história do museu, sejam de crise ou de glória, contribui para um forte sentimento coletivo de quem lá trabalha.

(b) Comunicação corporativa

O funcionamento de um museu implica comunicação. A partir do momento que existe, está a comunicar e, em cada contacto verbal que efetua, tem de utilizar uma linguagem, um modo de se exprimir.

A comunicação corporativa é o modo como o museu se expressa de forma escrita e oral, ou seja, diz respeito a todo o conteúdo verbal das mensagens transmitidas pelo museu. Está presente no nome do museu, na publicidade e promoções, atividades das relações públicas, correspondência, contactos telefónicos, contactos pessoais, visitas guiadas, apresentações etc.

A existência de gabinetes de comunicação em alguns museus representa uma tentativa de controlar, de algum modo, as suas comunicações. Tal como no *design* corporativo se procura criar normas de aplicação dos elementos gráficos, também na comunicação corporativa se deve tentar criar um discurso uniforme nas várias comunicações efetuadas pelo museu.

(c) *design* corporativo

É através do *design* corporativo que conseguimos identificar e diferenciar visualmente um museu. De certo modo, a sua função é semelhante à das bandeiras nacionais na criação de elementos visuais de referência e diferenciação, mas também constitui uma oportunidade do museu expressar visualmente os seus valores.

O símbolo, as cores utilizadas, bem como a aplicação de uma linguagem gráfica nos vários suportes físicos do museu, quando utilizados de forma coordenada, permitem a criação de uma Identidade Visual, que será importante, não só no modo como o museu se apresenta, mas também no modo como se percebe a si mesmo. Por exemplo, o *design* corporativo, quando aplicado no espaço físico do museu, através do *design* de exposições ou da arquitetura, resulta como uma forte influência externa e interna. O ambiente das instalações do museu irá, não só influenciar os visitantes, como também o desempenho de todos os que lá trabalham.

“O símbolo e logótipo do museu devem constar no maior número de suportes possível: no estacionamento, publicidade, correspondência, cartazes, folhetos, catálogos, sacos e sinalética. Devem existir sempre imagens do símbolo disponíveis para a comunicação social, e insistir para que a fonte tipográfica uti-



Figuras 142, 143, 144 • Elementos de *design* corporativo do centro científico Techniquest, Reino Unido. Gradualmente, a importância da adoção de um programa de *design* corporativo começa a ser compreendida pelos museus. O centro científico Techniquest em Cardiff é um caso exemplar de uma rigorosa coordenação dos vários elementos visuais. “A redefinição do museu é um dos aspetos mais notáveis da cultura do fim do século XX. Em vez de ser apenas um cofre estático de objetos e artefactos do passado, o museu moderno aceitou um novo papel como centro de aprendizagem, explicação e demonstração: um papel mais ativo que passivo. (...) O novo centro Techniquest, criado a partir das ruínas da glória industrial de outros tempos na antiga zona das docas de Cardiff, é um exemplo disto mesmo: um novo espaço dedicado a explicar a base da ciência a crianças (...) O sucesso do *design* de identidade deriva da simplicidade dos seus elementos e do entusiasmo com que têm sido desenvolvidos – até ao pormenor dos cabides nos vestuários terem cores e padrões que combinam com o *design* do ponto de interrogação.” (Morgan, 1999, p.34).

lizada seja respeitada” (Mac Lean, 1997, p.143). Uma presença continuada dos vários elementos base de identidade visual contribui para uma percepção estável da identidade do museu, independentemente da variação das suas atividades e colaboradores.

3.6. Elementos base de identidade visual

Qualquer programa de *design* corporativo deve partir de cinco elementos base, fundadores da Identidade Visual: (a) nome; (b) logótipo; (c) símbolo; (d) cor; (e) fontes tipográficas. A não existência de uma definição clara de qualquer um destes elementos terá como consequência a percepção de uma certa fragilidade e incerteza em relação à identidade visual, sentimento que se irá refletir em toda a identidade corporativa. A percepção e o significado dos elementos base de identidade visual vão estar sempre presentes no modo como todo o museu é compreendido. Desta forma, uma mudança profunda de um dos elementos, terá como reflexo a percepção de uma mudança dentro do próprio museu. Do mesmo modo, uma reestruturação profunda do museu deve ser acompanhada pela mudança de alguns dos elementos base de identidade visual.





Figuras 145, 146 e 147 • À semelhança do MoMA (Museum of Modern Art), o MUDE (Museu do Design e da Moda) e a MUMA (Rede de Museus de Matosinhos) adotaram uma sigla com forte expressão sonora; A Casa das Histórias Paula Rego é também um exemplo em que o nome assume especial protagonismo na identidade visual do museu.

3.6.1. Nome

O nome constitui uma das mais profundas referências de identidade, tanto a nível individual como coletivo. Uma organização pode mudar a missão, os valores, o símbolo, a cor, as pessoas que nela trabalham, pode acontecer a mais profunda das mudanças mas, se mantiver o nome, apesar de todo o prejuízo que possa acontecer na percepção da sua identidade, continuará a existir.

Os nomes podem apresentar-se das mais diversas maneiras, podendo ter um significado completamente arbitrário e abstrato, ou ser claramente a designação de certas ideias ou valores com que se quer fazer representar. Chaves (1988) identifica cinco tipos básicos de denominações institucionais predominantes: (a) descritivos (enunciação sintética dos atributos da organização, ex.: Caixa Geral de Aposentações); (b) simbólicos (conotação a uma imagem que procura expressar certas características da organização, ex.: Camel); (c) patronímicos (utilização do nome próprio de uma personalidade com um importante significado para a organização (dono, fundador, etc., ex.: Ford); (d) toponímico (com referência ao lugar

de origem ou de influência da organização, ex.: Portugal Telecom); (e) o uso de siglas ou abreviaturas (construção de um nome a partir das iniciais ou fragmentos de palavras, ex.: EDP). Estes tipos de denominações podem também apresentar-se de uma forma mista em que, das combinações e variações possíveis, irão resultar nomes com diferentes significados e percepções, uns de carga mais emotiva, outros mais racional, descritiva, visual, abstrata etc.

A percepção de um nome pode ter por base o significado da sua palavra, ou pode ser simplesmente um som. Para um indivíduo que não saiba português, o nome “Caixa Geral de Aposentações”, para além de ser difícil de pronunciar, tem apenas um significado sonoro, puramente abstrato. A barreira linguística pode ser um problema para as organizações que operam num mercado internacional, não só quando o nome perde significado, mas também quando ganha outros significados. A mesma palavra pode ter significados diferentes em diferentes línguas. É por isso frequente a opção por siglas, ou por denominações com significado mais abstrato ou universal. O recurso à língua inglesa é também uma possível solução, tendo em conta a sua difusão universal.

No caso concreto dos museus, a escolha do nome ou denominação, como em qualquer organização, obedece às tipologias acima referidas. Contudo, neste universo é pouco comum a opção de denominações simbólicas ou de siglas. Há geralmente uma componente informativa forte que torna frequente a utilização de nomes descritivos, onde se procura dar a conhecer o tipo de coleção (Museu de Arte Popular); nomes toponímicos, como o local do museu (Museu Municipal de Vila Franca de Xira); e nomes patronímicos, formados a partir do nome do fundador do museu (Fundação Calouste Gulbenkian), do autor da coleção (Museu Vieira da Silva / Arpad Szenes) ou de uma personalidade relacionada com o museu ou a sua região (Museu Etnográfico e Arqueológico Dr. Joaquim Manso).

O carácter informativo, normalmente utilizado no nome dos museus, faz com que, na maioria dos casos, a sua denominação seja demasiado formal e com reduzido conteúdo emocional. No entanto, há casos, como o “Museum of Modern Art”, em que a sigla é transformada em nome (MOMA) provocando uma maior proximidade entre o visitante e a instituição. Pode fazer-se uma analogia com a diferença na utilização do nosso nome completo, ou apenas o primeiro nome, ou até mesmo de um diminutivo. O grau de intimidade aumenta quanto menor for a formalidade na apresentação do nome. Este facto é bem visível em marcas como a Budwaiser, também conhecida por Bud, ou como a Coke, no caso da Coca-Cola.

É evidente que os museus nunca poderão explorar o nome de uma forma exclusivamente comercial, como o fazem algumas marcas que adotam nomes de animais ou simples palavras que evocam regiões de tradição num determinado produto (como é exemplo a marca norte americana de gelados Haägen Dazs, cujo nome, embora sem qualquer correspondência linguística, é facilmente associado à Europa do Norte). Porém, tal como já foi referido, é possível que o nome seja mais associado à região onde o museu se encontra, à coleção que expõe, ou mesmo dar-lhe uma expressão mais pessoal, ligando-o a uma personalidade que de alguma forma se relaciona com o museu. Esta escolha pode ser determinante na decisão de visita de um museu, quando a única



Figura 148 • Logótipo do Museu do Louvre (design: Ateliê de Création Graphique Grapus, 1989). Foram escolhidos caracteres do século XVII, de desenho extremamente clássico, que apelam nitidamente ao peso do passado e tradição institucional do museu. O logótipo surge como uma inscrição num frontão de um monumento, em maiúsculas cuidadosamente espaçadas sobre um céu que representa a transparência das pirâmides do Louvre.



Figura 149 • Logótipo do Museu de Arte Moderna de Oxford (design: Mervyn Kurlansky & Pentagram, 1987). Aqui é claramente escolhida uma letra forte, de desenho simples e sem serifas, com um tom moderno em nítida oposição ao clássico. Dispostas horizontalmente e cruzadas com linhas verticais equidistantes, as letras perdem a sua leitura normal e passam a ser lidas na vertical, criando uma composição gráfica aparentemente abstrata. Esta propositada disfuncionalidade confere ao logótipo características próprias dos símbolos, ou seja, este passa a ser visto como uma imagem e não como um conjunto de palavras.

informação de que dispomos é uma lista de nomes de museus a visitar. Museu Moby Dick, Museu dos Baleeiros, Museu das atividades industriais e artesanais Baleares, Museu dos Cetáceos da região da Macaronésia ou Museu Francisco Ernesto Oliveira Martins poderiam ser nomes de um único museu, mas é certo que o número de visitantes variaria se a decisão de visita fosse feita exclusivamente com base no nome. Perceber até que ponto o nome é importante para a comunicação e sucesso de um museu é, por isso, uma questão essencial.

3.6.2. Logótipo

O logótipo é a representação gráfica do nome da instituição através de caracteres tipográficos especialmente escolhidos ou desenhados para esse fim. A escolha de determinada fonte e disposição dos tipos vai, por si só, trazer nova informação à já contida verbalmente no próprio nome.

“O logótipo aparece assim como um segundo plano de individualização institucional, análogo ao que num indivíduo é a assinatura do seu nome. O logótipo pode então definir-se como a versão gráfica permanente do nome da instituição. À parte da sua óbvia função verbal, a tipografia possui uma dimensão semiótica não-verbal, icónica, que incorpora por conotação significados complementares ao próprio nome” (Chaves, 1988, p.42).

Ao contrário do nome que, como já vimos no caso dos museus, tem justificadas limitações em relação a empresas não institucionais, a criação do logótipo de um museu segue exatamente

os mesmos passos de qualquer organização. O importante aqui é saber que objetivos e mensagens se querem transmitir através do logótipo, escolher adequadamente uma fonte já existente, ou desenhar para o museu a sua própria fonte e criar uma “assinatura” que transmita o significado pretendido, que seja funcional, facilmente reconhecível e associada ao museu. A força e peso determinante que um logótipo pode ter em toda a imagem e sucesso de uma marca são bem visíveis no caso da Coca-Cola.

A quantidade de famílias tipográficas, sua combinação, transformação, sobreposição ou manipulação, associadas à textura e variações cromáticas, possibilitam aos *designers* soluções infinitas na criação de logótipos.

3.6.3. Símbolo

“Uma imagem [figura] é uma representação de uma interpretação. Um símbolo é fruto do casamento entre as duas. É a aparência visível de um significado invisível. Um sinal ou pictograma é menos do que o conceito que representa, enquanto que um símbolo ambiciona algo mais” (Fletcher, 2001, p.333).

O símbolo é a representação visual de uma ideia ou conceito. É uma imagem (representação) que complementa de forma não verbal a mensagem já transmitida pelo logótipo. De interpretação mais livre, o símbolo permite ultrapassar as barreiras linguísticas, correndo no entanto, riscos de ser mal compreendido, pois nem sempre representa formas ou figuras de leitura objetiva. Os símbolos podem apresentar-se com as mais diversas formas, uma vez que têm como requisitos mínimos a sua fácil memorização e boa capacidade de diferenciação.

“Complexidade é a última coisa que se quer num símbolo. Simplicidade é a chave do sucesso. A organização que disser ‘o nosso símbolo deve refletir a nossa diversidade – Belas Artes, História Natural, Ciência e História Social devem estar todos representados’ terá uma solução confusa e complicada. Se puder corrigir as suas características e objetivos, e enviar um briefing que seja mais próximo da declaração de missão, estará a dar ao *designer* uma melhor oportunidade de pensar conceptualmente e idealizar uma única solução” (Ibou, 1992, p.78).

Encontram-se geralmente quatro tipos de símbolos: (a) Pictóricos ou Figurativos, (que representam figuras e objetos reconhecíveis: figura 151); (b) Personalizados, (aos quais são dadas ou associadas características humanas ou de animais: figura 152); (c) Abstratos, (geralmente representados por figuras geométricas: figura 150); (d) Tipográficos (os que utilizam caracteres tipográficos, normalmente associados à letra mais forte do nome da organização: figura 153).



Fundação
Dr António
Cupertino
de Miranda

Figura 150 • Símbolo Abstrato,
Museu do Papel Moeda.



Oceanário de Lisboa
Sempre diferente.

Figura 151 • Símbolo Figurativo,
Oceanário de Lisboa.



Figura 152 • Símbolo Personalizado,
Museu de Aguarela Roque Gameiro.



Museu de
Ciência da
Universidade de
Lisboa

Figura 153 • Símbolo Tipográfico,
Museu de Ciência da Universidade de Lisboa.

Os símbolos abstratos têm menos impacto e por não representarem nenhuma forma reconhecível que facilite a identificação instantânea (como nos símbolos figurativos ou personalizados) criam um sentimento de vazio e confusão nas pessoas (Wolfe, 1972). No entanto, a perceção ambígua de um símbolo abstrato pode ser compensada pela sua extrema funcionalidade gráfica que o torna, por exemplo, visível a uma maior distância.

Tal como nos nomes, o significado dos símbolos também varia com as diferentes tipologias e modos de expressão gráfica. Há símbolos que conseguem criar uma forte empatia desde o início, outros conquistam o público ao longo do tempo, e há também os mal conseguidos e mal compreendidos, cuja perceção é negativa para a imagem corporativa da organização. A criação de novas representações é infinita, embora, como afirma Frutiger (1981), com o imperativo económico de uma constante e crescente oferta, há cada vez mais o perigo de semelhança, o que conduz à necessidade de produção de novas regras iconográficas e novas linguagens simbólicas. A diferenciação e originalidade das formas é um dos problemas que tem de ser resolvido na conceção de um novo símbolo.

O significado de um símbolo é variável consoante o contexto e cultura em que se apresenta, o que o torna um elemento de comunicação mais frágil, quando comparado com a objetividade do logótipo. Assim, normalmente, o símbolo aparece acompanhado pelo logótipo, dado que, isoladamente, não é tão eficaz na identificação de uma organização. O conjunto dos dois é o melhor meio de identificação e diferenciação de uma marca ou organização.

3.6.4. Cor

A cor é possivelmente o primeiro elemento que registamos quando vemos uma coisa pela primeira vez (Ambrose, 2005). Na perceção visual, as cores sobrepõem-se às formas, são de leitura mais fácil e mais rápida. No entanto, apesar do seu fácil reconhecimento, a nossa capacidade de memorização de tons e combinações é bastante limitada.

Desde cedo que o estímulo para a memorização incide na forma e não na cor. As letras do alfabeto, os algarismos e os objetos no geral são normalmente reconhecidos pela forma. Com algum treino, poderíamos chegar a reconhecer letras formadas por diferentes conjugações de cores, mas é um esforço colossal quando comparado com a memorização de novas formas.

A difícil diferenciação e provável semelhança de conjugações de cores utilizadas por diferentes organizações, faz com que a cor normalmente seja associada a um símbolo ou logótipo. No entanto a cor pode equiparar-se ao nome ou ao símbolo e ser utilizada como o principal elemento de identidade visual.

Normalmente, por associação a características naturais ou referências culturais, a cor tem fortes significados e é particularmente expressiva como forma de transmitir conceitos e sensações. As cores fazem parte do nosso quotidiano e representam uma forte marca como referência cultural. As cores dos lugares, das cidades, da arte, da moda, dos clubes de futebol ou dos partidos políticos são importantes referências de identidade, que variam de lugar para lugar. Expressões como “verde de fome” ou “um sorriso amarelo” ilustram bem o significado e associação de conceitos e ideias que podem ser feitas a certas cores.

Há associações comuns, de carácter universal, como o vermelho estar relacionado com o sangue, a guerra e a agressividade, e outras específicas de certos lugares ou países, como as cores dos clubes de futebol e dos partidos políticos. “O significado dado a uma cor é determinado pelo seu contexto, ou seja, pela relação de significados no momento em que percecionamos a cor” (Heller, 2004, p.18). Por exemplo, o azul pode ter múltiplos significados quando associado a diferentes objetos, como um capacete azul, uma bandeira azul, um envelope azul, ou um ecoponto azul. O contexto determina o significado.

A personalidade e significado a que se associam as cores e a

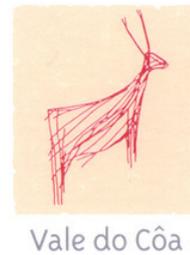


Figura 154 • Símbolo do Parque Arqueológico do Vale do Côa.

A cor pode ter uma forte expressão na identidade visual de um museu, sendo por vezes aproveitadas uma série de associações já existentes e de fácil identificação com algumas áreas temáticas museológicas.

Por exemplo amarelo ocre para um museu de arqueologia, verde para um parque natural, ou azul para um oceanário. A cor pode também ser determinante na sinalética, organização do espaço museológico e diferenciação de serviços ou departamentos do museu.



Figuras 155, 156 e 157 • Pavilhão do Conhecimento. A cor como elemento de expressão.

sua expressão cromática fazem com que certas cores sejam mais apreciadas e utilizadas que outras. O azul aparece frequentemente entre as mais apreciadas e o castanho entre as menos consideradas (Heller, 2004). De qualquer modo, a adoção de uma ou mais cores como elemento de identidade visual não se pode basear apenas no seu favoritismo, caso contrário correr-se-ia o risco de todas as organizações se apresentarem de azul. A escolha deve ter em conta o significado da cor, o seu potencial de expressão identitária, a sua diferenciação em relação à concorrência, a sua funcionalidade cromática na aplicação em diferentes suportes (ecrã, papel, etc.) e a adequabilidade à forma do logótipo e do símbolo.

Para além da influência do significado simbólico das cores no campo da perceção visual, é importante ter presente que a leitura e visibilidade de uma cor em qualquer composição gráfica depende também do modo como esta é aplicada. As cores afetam-se fisicamente umas às outras, não podendo ser julgadas individualmente fora do seu meio. A condicionalidade da cor é talvez um dos conceitos mais importantes a ter em conta na sua utilização.

O modo como percebemos a cor pode variar com o relacionamento das várias cores entre si, ou seja, com o contraste que existe entre dois efeitos cromáticos, sendo possível identificar sete tipos de contraste, no seu conjunto determinantes para uma máxima exploração do potencial expressivo da cor: (a) contraste da cor em si, que se realiza através da justaposição de cores na sua máxima pureza (para tal são necessárias cores claramente diferenciadas); (b) contraste de claro/escuro, determinado pela distância

entre os correspondentes valores tonais de duas cores numa escala de cinzentos (o preto e o branco estão nos extremos do contraste claro/escuro); (c) contraste de quente/frio, baseado na sensação térmica associada à cor (nos extremos de uma escala de valores de temperatura cromática temos o azul e o vermelho); (d) contraste das cores complementares, que se relaciona com o sistema de receção da cor ao nível da retina e do núcleo das células do cérebro onde chegam os impulsos transmitidos pelo nervo ótico, sendo por isso um dos contrastes mais intensos. As cores complementares são as cores diametralmente opostas no círculo cromático e, de um modo geral, qualquer par de cores cuja mistura produza cinzento (nas cores primárias o amarelo é complementar do azul e o vermelho é complementar do verde); (e) contraste de

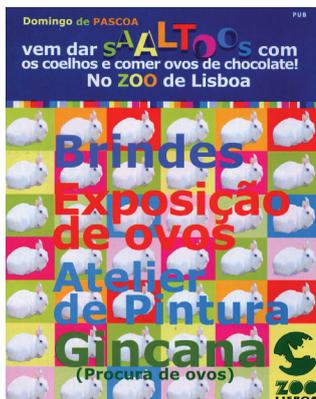


Figura 158 • Campanha de Publicidade do Jardim Zoológico de Lisboa.

Uma má utilização da cor, não tendo em conta os vários níveis de contraste, pode criar graves dificuldades de leitura, fazendo com que a mensagem não seja transmitida e que todo o investimento de uma campanha seja em vão.

simultaneidade, formado por cores justapostas que exercem uma ação recíproca que afeta o modo como cada uma é por nós percebida. Este caso pode-se observar com clareza se, no interior de uma extensa superfície monocromática (de cor intensa), incluirmos uma pequena área de cinzento neutro, que tenderá a parecer levemente tingido com a cor inicial; (f) contraste de qualidade, relacionado com o grau de pureza de uma cor. Uma mesma cor pode ser intensa e saturada ou suave e sem brilho, podendo ser progressivamente neutralizada pela adição de graus de cinzento, ou da sua cor complementar; (g) contraste de quantidade, baseado na relação entre áreas de duas ou mais cores. Trata-se simplesmente do contraste muito/pouco ou grande/pequeno.

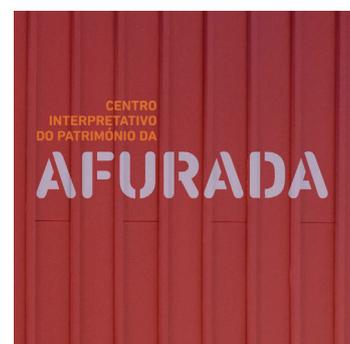
A relação de contraste entre cores importará não apenas para potenciar a utilização da cor como elemento de identidade visual, mas também para garantir a leitura do símbolo e logótipo, quando aplicados em fundos cromáticos. Esta preocupação está normalmente presente nos manuais de normas gráficas, onde se definem os contrastes mínimos para a aplicação dos elementos base de identidade visual.

3.6.5. Tipografia

A existência de informação escrita implica o desenho de caracteres, através de cuja descodificação é possível a leitura. Mas a leitura das palavras formadas por conjuntos de caracteres é muito mais complexa do que a simples descodificação de signos a que corresponde cada articulação fónica da linguagem. Para além do som, o desenho dos caracteres tipográficos possui outros significados, que não têm relação direta com o conteúdo do texto. Uma letra desenhada de diferentes maneiras, apesar de corresponder sempre ao mesmo som, é percebida de forma diferente. Para além da legibilidade, o contexto para que nos remete cada fonte tipográfica vai influenciar a percepção do seu conteúdo.

O aparecimento da tipografia digital facilitou a criação de novas fontes tipográficas que, uma vez livres do suporte físico do chumbo, se multiplicaram segundo novas regras e novas linguagens. Algumas exigem uma reaprendizagem na leitura, outras procuram copiar os caracteres manuscritos. O mundo gráfico da nova era digital é mais rico mas também mais

DIN
ROUNDED
STENCIL



Figuras 159 e 160 • Fonte Din Rounded Stencil, utilizada no logótipo do Centro Interpretativo do Património da Afurada (design: Francisco Providência).

complexo. “Grupos de novas fontes têm surgido de todas as direções, cometendo atos de destruição na estrutura de uma comunicação eficiente. Renunciam à informação e desenvolvem-se de um modo complexo, num mundo de rápida desagregação” (Woolman, 1997, p.4).

“O *designer* precisa não só de compreender de que modo os caracteres tipográficos são construídos e desenhados, como também de se entregar a uma apreciação e análise estética dos mesmos. As letras dos alfabetos são feitas de complexas combinações de linhas retas e curvas a partir das quais é formado o seu carácter individual” (Gordon & Gordon, 2002, p.36).

A tipografia como elemento de identidade visual não se reduz à sua utilização no desenho do logótipo. Uma organização deverá também escolher, ou desenhar, uma ou mais fontes tipográficas para todos os suportes escritos da sua comunicação. A quantidade e diversidade de fontes disponíveis permitem, por um lado, facilitar a afirmação e diferenciação das organizações, mas também podem criar a tentação de uma excessiva utilização, o que irá dificultar a identificação da organização através da

escrita. A escolha regular de um número limitado de fontes tipográficas para os diversos suportes escritos, facilita a ligação entre os vários suportes e a organização.



Figuras 161, 162 e 163 • Tipografia desenhada pelo ateliê Alva Design para: edição Fundação Calouste Gulbenkian; edição Oceanário de Lisboa; edição Museu Berardo.

Nos museus, o recurso à informação escrita é permanente, implicando uma utilização da tipografia em diferentes suportes, para diferentes tipos de informação, diferentes necessidades de leitura e para diferentes leitores. Poucas serão as fontes tipográficas com a capacidade de resposta a necessidades tão distintas. A garantia de uma boa funcionalidade dos suportes escritos acompanhada de uma perceção coerente de todos os elementos de identidade aí expressos é um desafio complexo na comunicação dos museus. As fontes tipográficas utilizadas na sinalética exterior, nas legendas das peças, ou no sítio *web* do museu, respondem a necessidades de leituras distintas, mas representam uma única identidade, a do seu museu.

A apresentação de informação escrita nos diferentes suportes gráficos terá também de ter em consideração algumas regras básicas de tipografia, sem as quais não é possível garantir uma

boa leitura e consequente eficácia na comunicação. A expressão identitária, não sendo exclusivamente visual, pode ser condicionada por questões visuais, de legibilidade e leiturabilidade. A comunicação corporativa estará deste modo parcialmente condicionada por alguns dos elementos do *design* corporativo.

Assim, no que se refere à tipografia, o conhecimento da anatomia das letras será um dos primeiros requisitos para que se possam compreender e reconhecer as diferentes expressões dos vários tipos, uma vez que uma subtil inclinação do eixo ou uma variação no peso geral da letra pode representar uma grande variação na sua legibilidade.

Desde o século XIX que os tipógrafos procuram analogias entre a história da arte e a herança do seu próprio ofício, desenvolvendo um sistema básico de classificação de tipos: (a) humanistas; (b) de transição; (c) modernas; (d) egípcias; (e) geométricas (Lupton, 2006, p.42). A cada família, nas suas diferentes expressões, serifadas ou não serifadas, corresponderão diferentes graus de leiturabilidade e legibilidade, mais ou menos adequadas para cada tipo de informação e suporte.

Não sendo possível encontrar uma fórmula universal para a escolha certa de um tipo, há algumas regras passíveis de generalização, como será o caso da maioria das fontes serifadas proporcionarem uma leitura mais fácil em mancha de texto corrido, e as fontes não serifadas permitirem uma leitura mais simples e rápida quando aplicadas em palavras isoladas ou frases curtas, como por exemplo em sinalética ou em títulos. Ou também, por exemplo, no que se refere à opção de utilização de maiúsculas ou minúsculas, sendo as segundas quase sempre mais legíveis, uma vez que há uma maior variação de formas e tamanho, facilitando a sua diferenciação e reconhecimento.

Outra questão pertinente a ter em conta na tipografia aplicada no espaço museológico relaciona-se com a mancha de texto, no comprimento das linhas e nos seus vários espacejamentos. “A leitura fluida de um texto consegue-se através de uma relação harmoniosa entre o corpo do tipo, o comprimento da linha e os espaços entre as linhas de tipo (espacejamento). Até os tipos bem concebidos sofrem de ilegibilidade quando apenas um destes aspetos está desequilibrado. Um ajustamento de um destes fatores requer habitualmente um ajustamento dos restantes” (Carter et al., 1999, p.12).

As preocupações do *design* de comunicação cruzam-se aqui com as questões do *design* corporativo. À tipografia é solicitado, através do seu desenho, não só a função de elemento base de identidade visual, como expressão da identidade corporativa e contributo na diferenciação e reconhecimento do museu, como também que responda a todas as necessidades funcionais do texto existente nos vários suportes do museu, também eles elementos de expressão de identidade.

3.7. Elementos complementares de identidade visual

A presença dos elementos base de identidade visual implica, por si só, a existência de suportes físicos ou virtuais que, embora de forma complementar, são também parte dessa identidade. O tipo de papel onde é impresso o símbolo ou o automóvel de serviço do museu onde será aplicada a cor, são também elementos de identidade visual. Todos os elementos de comunicação do museu que transmitem informação visual vão contribuir para a sua identidade, desde a farda dos funcionários ao bilhete de entrada no museu.

A influência dos vários elementos complementares na identidade visual de uma organização é muito variável. Depende, não só do tipo de elementos e do modo como são utilizados, como também do setor de atividade da organização. Numa empresa de entrega de correio urgente, o tipo de viaturas pode ser determinante para a sua perceção, mas numa empresa de restauração esse facto poderá não ser muito relevante. O contributo dos elementos complementares na perceção da identidade visual está também condicionado pelo modo como se identificam com a organização. A maneira como são aplicados os elementos base e a visibilidade que têm, tanto dentro como fora da organização, vai decidir a sua importância enquanto elementos de identidade. Por exemplo, se uma organização possuir dezenas de automóveis, todos do mesmo modelo, com as cores, símbolo e logótipo bem visíveis, a circular diariamente pela cidade, a escolha da marca e modelo é importante como representante da sua identidade visual. Se possuir apenas um automóvel, que praticamente não circula e não tem os elementos base aplicados, continua a ser um elemento complementar de identidade mas, se a organização decidir trocá-lo por outro, a influência na perceção global da sua identidade visual é praticamente nula.

Assim, a influência dos vários elementos complementares dependerá principalmente do modo como a organização lhes está associada e da “força visual” de cada elemento.

Nos museus, os elementos complementares de identidade visual com maior expressão serão os vários produtos resultantes da atividade do *design*, nas suas diferentes áreas de atuação, e também o seu edifício. A par da exposição, do mobiliário, dos uniformes, ou dos vários suportes gráficos e multimédia produzidos pelo museu, a arquitetura tem sido utilizada como um importante elemento de expressão de identidade.

Procurando transmitir a importância das suas exposições, os museus tendem a ocupar edifícios de marcante valor arquitetónico e forte presença no espaço urbano, criando uma lógica de proporcionalidade entre o valor do invólucro e do seu conteúdo. “Há certos museus cujos edifícios e espaços exteriores são tão espetaculares que se sobrepõem à coleção” (Finn, 1985, p.70).

A arquitetura define o espaço. Marca a paisagem e os lugares. É um suporte vital no campo da museologia, quer como invólucro de coleções, quer como estrutura de apoio a unidades museológicas ligadas à paisagem ou a espaços urbanos.

No campo museológico, a arquitetura tem sido usada como parte relevante de muitas estratégias de comunicação, sendo muitas vezes mais significativo o valor e força da arquitetura que toda a linguagem gráfica institucional do museu. De tal forma que, em alguns casos, a linguagem gráfica desenvolve-se a partir de elementos arquitetónicos do próprio museu. Tudo depende da influência que a valorização da arquitetura poderá representar como fator de sucesso do museu. Museus como o Guggenheim de Bilbao e Nova York, tornaram-se referências mundiais da museologia provavelmente em grande parte devido ao valor arquitetónico dos seus edifícios, independentemente da qualidade das coleções ou exposições que promovam.

A mediatização da arquitetura como produto cultural é uma realidade utilizada como recurso de imagem por muitos museus. São exemplo deste facto as Pirâmides do Louvre, de Ming Pei, que foram a face mais visível de toda a reestruturação efetuada no museu durante a década de oitenta.

“Neste quadro de mediatização da arquitetura como produto cultural não podemos deixar de referir o mais recente ícone erigido em Bilbao por Frank Gehry, que num golpe de tempo dirigiu as atenções da arquitetura mundial para a cidade basca, mais pela expressão escultórica, formal e tecnológica do objeto-escultura-contentor, e aparentemente menos para o conteúdo, a coleção que se expõe no seu interior” (Tostões, 2000, p.135).

Também em Portugal a arquitetura tem vindo a assumir um crescente protagonismo como elemento complementar de identidade visual. O edifício projetado por Siza Vieira para o Museu de Serralves, ou o projeto de Eduardo Souto Moura para a “Casa das Histórias – Paula Rego”, são exemplos de



Figura 164 • Símbolo do Centro Georges Pompidou.



Figuras 165, 166 e 167 • Núcleo Arqueológico do Castelo de São Jorge, Lisboa (arquitetura: Luís Carrilho da Graça); Museu de Serralves, Porto (arquitetura: Álvaro Siza Vieira); Museu do Farol de Santa Marta, Cascais (arquitetura: Aires Mateus).

“Nos museus contemporâneos a arquitetura assume um papel central na sua identidade mas, para a maior parte dos visitantes, as exposições ainda são o Museu” (Brito, 2009).

como a arquitetura representa um papel determinante na expressão e percepção dos museus. “A ligação da transformação dos espaços museológicos à própria intervenção no património tem também conduzido à definição de programas de forte identidade e significado, como é o caso da recuperação do Mosteiro de Santa-Clara-a-Velha (IPPAR/João Paulo Rapagão) ou do Mosteiro de Tibães (IPPAR / João Carlos dos Santos) recriando-se o conceito de museu de sítio com carácter explicativo enquanto fixação de memória através da manutenção da autenticidade do ambiente” (Tostões, 2000, p.135).

Caberá ao Museu a tarefa de orientar todo o potencial de expressão identitária da arquitetura a favor da sua identidade corporativa. A arquitetura, enquanto elemento de identidade, tem de se incluir num conjunto coerente e bem coordenado.

3.7.1. Manual de especificações gráficas

A garantia de que os elementos base são aplicados de forma coerente e uniforme nos vários suportes utilizados pelo museu, só pode ser conseguida com uma definição detalhada de regras gráficas, que vise a integridade visual dos vários elementos em qualquer tipo de utilização. O manual de especificações gráficas aparece, deste modo, como um guia orientador que deverá ser meticolosamente respeitado por quem trabalha na aplicação dos vários elementos base de identidade visual (*designers*, programadores, paginadores, impressores etc.).

O modo de apresentação do manual de normas gráficas é variável, havendo no entanto certas especificações que devem ser definidas para qualquer conjunto base de identidade visual:

(a) Apresentação da assinatura: Apresentação do conjunto formado pelo símbolo e logótipo (assinatura) na sua versão principal e nas versões alternativas.

A relação de proximidade entre o símbolo e o logótipo pode acontecer de diferentes maneiras, permitindo assim uma maior versatilidade do conjunto para aplicações em suportes verticais ou horizontais. A utilização da cor também pode variar, de modo a que a aplicação em diferentes fundos não altere a percepção global do conjunto.

(b) Construção da assinatura: No caso de não ser possível a utilização de uma cópia digital dos elementos originais, a apli-



Figuras 168 e 169 • Manual de Normas Gráficas do Centro Nacional de Arte Rupestre; Símbolo do Centro Nacional de Arte Rupestre.

cação da assinatura terá de ser feita a partir da digitalização de uma impressão dos “originais para reprodução” ou da sua reconstrução com base em linhas, eixos, pontos, ângulos, ou outras referências, necessárias para o seu redesenho geométrico. Nos símbolos que não obedecem a uma lógica de construção geométrica regular, é utilizada uma grelha quadriculada, cuja intersecção dará origem a uma série de pontos que podem ser utilizados como referências para uma eventual reconstrução ou redesenho.

(c) Área de Exclusão: A criação de uma área de exclusão, invisível ou não, dentro da qual não pode existir qualquer elemento gráfico estranho à assinatura, garante que a percepção do conjunto não é prejudicada por elementos exteriores. A dimensão desta área pode variar, devendo no entanto partir-se do princípio que se refere às distâncias mínimas toleradas pela assinatura, à presença de outros elementos gráficos.

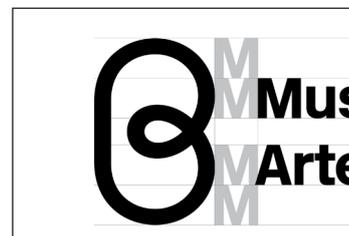
(d) Dimensões Mínimas: A redução exagerada da assinatura pode fazer com que não seja possível o seu correto entendimento, provocando uma alteração no modo como é percebida. Para garantir uma constante funcionalidade, torna-se necessário definir as dimensões mínimas com que as várias versões dos elementos base podem ser aplicadas.

(e) Cores: A aplicação da assinatura pode ser feita para ecrã (RGB), impressão em quadricromia (CMYK), ou utilizando cores diretas (PANTONE; RAL). Para garantir que as cores utilizadas, independentemente do suporte ou tipo de impressão, sejam sempre as mesmas, é necessário definir as percentagens da tricromia, quadricromia e respetivas referências PANTONE ou RAL.

(f) Tipografia: No caso do logótipo ser composto a partir de uma fonte tipográfica já existente, é necessário dar a sua referência e definições dos espaçamentos entre letras e palavras. Em logótipos com caracteres desenhados especialmente para esse fim, ou é entregue a nova fonte em formato digital, ou terá de ser redesenhada do mesmo modo que o símbolo.

(g) Impressões monocromáticas: O manual de especificações gráficas deverá também prever a aplicação da assinatura a uma só cor. Seja apenas em preto e cinzas ou com diferentes redes de uma cor, deve ficar definido como é que o conjunto aparece em impressões monocromáticas.

(h) Aplicação sobre imagens e fundos de cor: A aplicação da assinatura sobre imagens e fundos de diferentes cores e tonalidades pode criar situações de menor leitura



Figuras 170 e 171 • Construção da assinatura do Museu Coleção Berardo; símbolo e logótipo de Museu Coleção Berardo (design: R2).



Figura 172 • Aplicação em envelopes do logótipo do Museu do Louvre.

em que, por vezes, os elementos se misturam com o fundo. É importante prever estas situações e encontrar soluções que garantam uma perceção coerente e regular.

(i) Principais aplicações: Independentemente de outros elementos gráficos com que a “assinatura” tenha de conviver, a regulamentação deve prever todas as situações possíveis de aplicação dos elementos de base de identidade visual. No entanto, há aplicações em que, desde logo, se conhece a necessidade de coexistência com outros elementos: o papel de carta, o envelope e o cartão pessoal são aplicações comuns onde junto à “assinatura” aparece normalmente a morada da organização. Estes tipos de aplicações, que se sabem desde início serem feitas regularmente, podem vir já definidas e exemplifi-

cadas no manual de normas gráficas. As principais aplicações previstas num manual podem variar de organização para organização, sendo o estacionário e as viaturas as mais comuns.

Para além de todas as questões funcionais que integram as várias áreas de atuação do *design* – e que se demonstrou serem essenciais para uma comunicação eficaz –, o *design* corporativo, pela sua abrangência, é o que mais poderá influenciar, de uma forma global, o modo de comunicar dos museus.

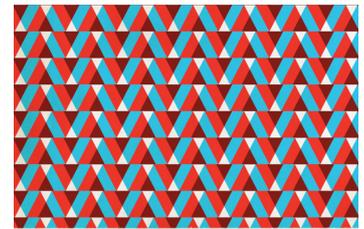
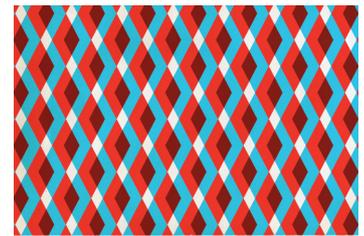
A influência do *design* corporativo no desempenho dos museus, juntamente com a fácil programação e reformulação dos seus elementos (ao contrário dos outros elementos de identidade corporativa), fazem com que esta área se assuma como um eixo estruturante da comunicação dos museus.

3.8. Quando termina um museu?

O Museu é um processo contínuo. Com exceção do dia da sua inauguração, em que tudo é novo e se apresenta pela primeira vez, no quotidiano de um museu vive-se um permanente confronto temporal, obrigando a que o museu se renove e que, em simultâneo, permaneça tal como é. Se, por um lado, é fundamental a existência de um elo permanente, estruturante dos valores identitários, por outro, sem a renovação das exposições e das atividades não será possível fidelizar públicos. A gestão das diferentes expectativas dos diferentes públicos é um dos mais difíceis desafios a que os museus têm de responder.

Ao contrário das exposições e atividades que são finitas, o “museu” é um processo em permanente construção através de múltiplas camadas que se vão sobrepondo durante a sua existência. Ou seja, num museu convivem diferentes tempos em diferentes velocidades, garantindo uma renovação sem um corte da sua estrutura identitária. As exposições de longa, média e curta duração serão o exemplo mais explícito desta realidade, embora esteja também presente noutros suportes do museu. O efêmero e a intemporalidade coabitam num jogo de equilíbrio. Também aqui o *design*, nas suas diferentes áreas de atuação, desempenha um papel determinante. As questões da temporalidade são um fator condicionante dos projetos, sendo nuns casos necessário garantir a sua contemporaneidade durante um longo período de tempo e, noutros, necessária a exigência de expressões claramente datadas como contributo para a dinâmica de renovação do museu. Na conceção de um logótipo e de um convite, o *designer* é confrontado com dimensões temporais distintas. Assim, para além da difusão do espaço museu, já referida, há também uma estratificação temporal. Ou seja, os museus têm de comunicar em diferentes espaços e para diferentes tempos. Da conjugação destes dois eixos resulta uma complexa gestão de todos os elementos de expressão visual, para a qual se exige uma permanente monitorização da identidade corporativa. Dos diferentes espaços e momentos de interação entre um museu e o seu público deverá resultar a perceção de um todo coerente, e não um conjunto de fragmentos de “diferentes museus” que coabitam na mesma organização.

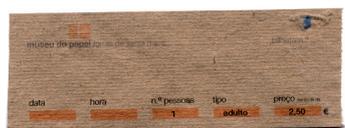
Estando obviamente marcado por ciclos temporais, correspondentes aos seus planos de atividade, aos mandatos das direções e aos ciclos das tutelas, os museus são projetos contínuos, não só no que se refere à sua especificidade patrimonial, de identidade e memória, mas também na relação com os públicos, cujo regresso é a marca do seu sucesso. Para esta permanência temporal é exigida uma regular avaliação dos seus elementos de expressão de identidade, de modo a garantir que a ação, a comunicação e a expressão visual do museu resultam de uma visão coerente da identidade corporativa.



Figuras 173, 174 e 175 • Assinatura do Woodmere Art Museum, Filadélfia; Padrão gráfico construído a partir das cores e formas da assinatura do museu (*design*: Adam Flanagan).



museu do papel



Figuras 176, 177 e 178 • Museu do Papel (Santa Maria da Feira): símbolo do museu (representação das persianas de madeira utilizadas na secagem do papel); bilhete de entrada, feito de papel manufacturado, produzido no próprio museu; serviço educativo do museu, onde se procura criar uma ponte entre as gerações mais novas e as gerações mais velhas, testemunhas da antiga produção papelreira.

O Museu do Papel possui uma forte identidade corporativa, conseguindo que todos os seus elementos comuniquem de forma coordenada segundo um objetivo comum. “Instalado num antigo engenho papelreiro fundado em 1822, a sua grande marca identificadora reside no facto de ser um museu manufatureiro e industrial em atividade, integrando um espaço de produção manual de papel (...) Assumindo a missão de preservar memórias do quotidiano papelreiro, o Museu do Papel Terras de Santa Maria tem como principal objetivo potencializar os valores culturais e socioeconómicos de uma região papelreira com três séculos de história” (MP, 2003).

3.9. Planeamento e gestão da identidade corporativa

A gestão e planeamento da identidade de uma organização implicam necessariamente uma estratégia e a aplicação coordenada do *design*, da comunicação e da personalidade corporativa. Quanto maior e mais complexa for a organização, mais difícil será essa coordenação.

“No centro da ideia de cultura organizacional está a ideia de foco, de que todas as manifestações de uma organização, desde o modo como as suas cartas são redigidas ou os seus relatórios anuais ilustrados, desde as táticas da sua equipa de softball até ao lançamento da gama de um novo produto, todos os elementos são coerentes com uma visão específica do que a empresa é e representa. Daí que uma falha de comunicação a qualquer nível ameace o todo” (Morgan, 1999, p.11).

Nas pequenas organizações é mais fácil a construção de uma identidade comum, baseada numa evolução contínua da perceção dos seus valores e filosofia. No entanto, sem planeamento e gestão da identidade, facilmente se criará a situação de falta de diferenciação entre a identidade da organização e a identidade individual dos seus colaboradores, sendo o *design*, a comunicação e a personalidade corporativa substituídos por um conjunto de identidades individuais.

Nas grandes organizações, principalmente onde há uma grande rotatividade de colaboradores, é fundamental a existência de manuais com normas pormenorizadas que definam todos

os elementos da sua identidade. De outra forma não seria possível, por exemplo, à multinacional “McDonalds” ser igual a si mesma em qualquer ponto do planeta.

O resultado extremo de um forte planeamento e rigorosa gestão de identidade também é bem visível nas organizações militares, que desde há muito perceberam as vantagens de uma forte identidade coletiva. Numa parada militar todos os elementos visuais, verbais e comportamentais são minuciosamente planeados, não havendo espaço para qualquer tipo de expressão individual. Quanto mais rigorosa for a aplicação da estratégia de identidade mais forte será a imagem transmitida.

A estrutura das grandes empresas e os seus modelos de identidade corporativa não andam muito longe dos utilizados nas organizações militares. A expressão individual

pode existir pontualmente, mas não será do valor isolado de alguns colaboradores que depende o sucesso das grandes marcas. O êxito de grandes empresas multinacionais (como são exemplo a “Coca-Cola” ou a “Nike”) estará em grande parte dependente de uma forte estratégia de identidade e imagem corporativas.

3.9.1. Programa de Identidade Corporativa

No campo da museologia, tal como na maioria das organizações, a identidade e imagem corporativa não devem ser entendidas como finitas, mas como algo que terá de se adaptar e mudar ao longo dos anos, acompanhando as mudanças e todas as fases de desenvolvimento de um museu. Assim, tendo em conta as vantagens de uma forte identidade, e conseqüente imagem corporativa, será necessário aos museus delinear uma estratégia de identidade para reformular ou fortalecer a expressão dos seus elementos de identidade.

Adaptando à museologia a proposta de Steidl & Emery (1997) de programa de desenvolvimento de uma estratégia de identidade corporativa, é possível identificar duas vantagens determinantes para o sucesso da ação museológica, que resultam da implementação deste programa (Steidl & Emery, 1997): (a) o fortalecimento das relações entre o *design*, a comunicação e a personalidade corporativa, para que o museu exprima a sua identidade de forma mais coerente; (b) a criação de um alinhamento estratégico entre identidade e imagem, procurando construir uma imagem positiva junto dos seus diferentes públicos.

Independentemente da complexidade do museu, na criação de qualquer programa de identidade corporativa será necessário: (a) um claro entendimento da visão e estratégia de ação do museu; (b) o conhecimento do grau de consistência da atual identidade corporativa; (c) e o conhecimento da diferença entre a imagem pretendida e a imagem real que o museu possui junto do seu público. Só então se poderá delinear uma estratégia de identidade corporativa que possa definir como é que o museu terá de mudar a sua identidade para projetar a imagem que quer transmitir junto dos seus públicos.

Um bom conhecimento da identidade e da imagem são requisitos base na criação de um programa de identidade corporativa. Deste modo, será necessário realizar: (a) um inquérito à imagem corporativa, que dará acesso à imagem percebida pelos principais públicos; (b) e um inquérito à identidade corporativa, que dará a conhecer o *design*, comunicação e personalidade corporativa.

3.9.1.1. Inquérito à imagem corporativa

A diferentes tipologias museológicas corresponderão diferentes atributos essenciais, que devem ser percebidos pelo público de cada museu. As necessidades, vontades e expectativas dos diferentes públicos em relação a um determinado museu terão de ser a base de um posicionamento que procure a criação de uma imagem positiva.

Um inquérito à imagem corporativa deve então procurar saber junto dos vários públicos do museu quais os atributos que consideram mais importantes, se o museu é visto como possuidor desses atributos e que atributos são associados aos seus principais concorrentes. Só assim o museu poderá aferir se é preciso efetuar mudanças no modo como se posiciona e comunica a sua identidade.

3.9.1.2. Inquérito à identidade corporativa

A imagem de um museu é uma consequência da sua identidade corporativa. Depois de conhecer o modo como é percebido deve procurar conhecer o que está na origem dessa percepção. Para tal, há três tipos de análise que será preciso fazer: (a) análise à personalidade corporativa; (b) análise à comunicação corporativa; (c) análise ao *design* corporativo.

Na análise dos elementos de identidade corporativa é fundamental que se compreenda se os vários elementos (personalidade, comunicação e *design* corporativo) representam a identidade do museu de um modo efetivo, ou seja, se expressam o museu como realmente é, e de que forma contribuem para a criação da imagem corporativa. A resposta a estas duas questões é que irá determinar o modo de construção do novo programa de identidade corporativa.

(a) Análise da personalidade corporativa

O caráter imaterial da personalidade corporativa faz com que esta não possa ser analisada de forma direta, do mesmo modo que é impossível ter acesso direto à personalidade de um indivíduo. No entanto, há uma série de indicadores relacionados com o desempenho e funcionamento do museu que nos poderão fornecer pistas para a sua avaliação (Steidl & Emery, 1997): (a) qual o grau de sucesso nos últimos anos? (b) de que forma são investidos os recursos do museu? (c) que incentivos e expectativas são dados aos colaboradores? (d) que objetivos estão na base das decisões estratégicas? (e) quem é que está por trás das grandes decisões estratégicas? (f) com que rapidez essas decisões são tomadas? (g) qual é o grau de autonomia nos diferentes níveis hierárquicos da organização? (h) quem é que é informado das questões operacionais?

(i) quem é que é informado das questões estratégicas? (j) quando é que a informação é fornecida? (quando a decisão já foi tomada, quando estão a ser consideradas várias opções ou quando se está a efetuar uma primeira análise?) (k) de que modo se divulga a informação dentro do museu (formal ou informalmente)?

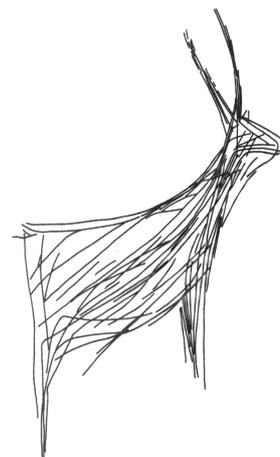
Estas e outras questões relacionadas com o modo como o museu se comporta nos seus vários níveis, complementadas pela análise do estilo de quem a dirige e das atitudes e opiniões dos colaboradores, parceiros e visitantes, permitem conhecer a verdadeira personalidade do museu. Com os resultados desta análise será possível aferir se a personalidade corporativa representa a identidade da organização de um modo efetivo, ou se são necessárias alterações.

(b) Análise da comunicação corporativa

A análise periódica da comunicação corporativa é fundamental para melhorar a eficiência com que a identidade corporativa é transmitida, contribuindo assim para uma perceção futura da imagem pretendida.

Na análise da comunicação corporativa devem ser avaliados todos os tipos de expressão escrita e oral, desde o atendimento de um telefonema, às visitas guiadas, textos dos catálogos, entradas no *Facebook* etc. Em cada elemento de comunicação analisado há três aspetos essenciais que devem ser tidos em conta: (a) o meio utilizado, se é o mais correto para transmitir a identidade do museu; (b) a mensagem enviada, se expressa a identidade corporativa; (c) e a sua execução, se o modo como é executado expressa igualmente a identidade do museu.

Tal como na análise da personalidade corporativa, também aqui se podem colocar uma série de questões, cujas respostas são preciosos indicadores de qualidade e eficácia da comunicação corporativa: (a) a informação transmitida é recebida pelo público pretendido?; (b) a informação transmitida é compreendida de forma correta?; (c) a comunicação retrata o museu de um modo positivo?; (d) a comunicação contribui para o desenvolvimento da imagem pretendida?; (e) a comunicação é coerente ou tem alguns pontos de conflito no tipo

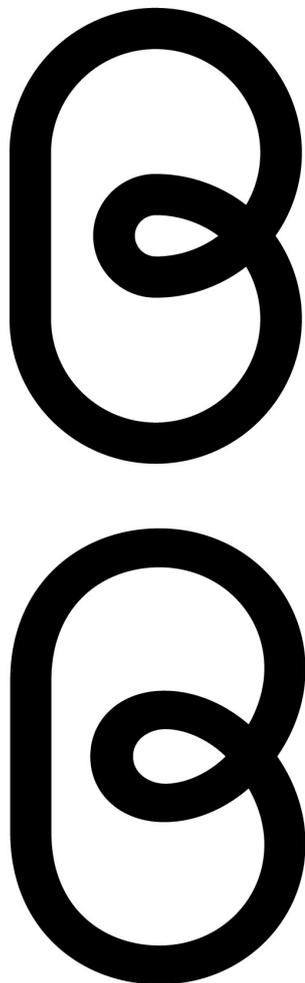


Figuras 179 e 180 • Desenho de uma gravura rupestre do Vale do Côa; Símbolo do parque arqueológico.

Criado a partir de uma das gravuras do parque arqueológico, o símbolo do Vale do Côa é um elemento base de todo o *design* corporativo deste parque. Aplicado na maioria dos suportes físicos que representam o museu, é já parte integrante da sua Identidade Corporativa. O símbolo do Parque Arqueológico é baseado numa das inúmeras gravuras existentes no vale do Côa, sendo esta datada do Solutrense Superior ou Magdalenense Antigo (18 000 - 14 000 antes do presente), representando um cervídeo, e encontra-se na Rocha 14 da Canada do Inferno. A técnica utilizada é da incisão filiforme com preenchimento a traço múltiplo (gravado estriado).



Vale do Côa



Figuras 181 e 182 • Redesenho do símbolo do Museu Coleção Berardo: versão de 2004 (*design*: Albuquerque Designers); versão de 2012 (*design*: R2).

de mensagens que transmite? (por exemplo, se nuns casos se transmite a ideia de inovação e noutros a de conservadorismo); (f) a mensagem transmitida é importante para a identidade do museu?

Uma comunicação coerente e coordenada é mais eficaz na otimização dos recursos da organização e é determinante para a perceção de uma forte identidade corporativa.

(c) Análise do *design* corporativo

A identificação da personalidade e comunicação corporativas, e a sua associação à organização, é, na maioria dos casos, conseguida através da presença dos elementos de identidade visual. É através do *design* corporativo que a organização irá criar a sua identidade visual, resultado de um investimento contínuo no modo como apresenta os seus vários elementos visuais.

A importância de uma construção cuidada e coerente do *design* corporativo relaciona-se não só com a influência direta que os aspetos visuais têm na imagem da organização, mas sobretudo com a sua ubiquidade. Através de uma aplicação massiva dos vários elementos de identidade visual, o museu consegue estar presente sempre que existir um suporte físico que o represente, desde o envelope ou carta timbrada ao edifício sede do museu.

A análise do *design* corporativo pode tornar-se difícil perante a complexidade, quantidade e variedade de elementos visuais existentes. Nesses casos é essencial a distinção entre elementos base e elementos complementares de identidade visual. A

análise pode ser feita separadamente, partindo do princípio de que os elementos base são aqueles que maior importância terão na representação da identidade corporativa. No entanto, em ambos os casos a análise deve ter em conta duas questões essenciais: (a) se o atual *design* corporativo comunica a identidade, ou outra informação relevante acerca do museu; (b) se essa mensagem é sistematicamente comunicada por todos os outros elementos. Se a resposta a estas duas questões for negativa, então o museu terá de repensar o seu *design* corporativo.

3.10 O desafio da ubiquidade

Da evolução da atividade museológica, e do próprio conceito de “museu”, resulta uma crescente necessidade de interação entre os museus e os seus públicos. O “museu” caminha para uma conceção ubíqua. Porém, a evolução do setor em Portugal regista um comportamento pouco coincidente com os desafios que se aproximam, no sentido de um aumento do número de museus, do qual resultará uma aceleração da saturação do espaço da ação museológica, onde os museus já existentes também têm crescido, e no sentido de uma permanente redução dos orçamentos e recursos disponíveis. Ou seja, a prazo, a sustentabilidade de muitos museus estará em causa e a sua condição de perenidade e perdurabilidade no tempo far-se-á sentir de forma aguda. Perante a incapacidade de resposta às novas funções que lhes são exigidas, muitos museus ver-se-ão obrigados a reduzir a sua atividade para um patamar mais próximo do das coleções visitáveis. Deste modo, importa antever soluções que permitam à maioria dos museus existir nesta nova realidade de “difusão” espacial e “estratificação” temporal. O *design*, em todas as suas áreas de atuação, assente numa lógica de identidade corporativa, poder-se-á apresentar como o “interface” entre a ação museológica e os públicos. A coordenação de todos os elementos que contribuem para o reconhecimento do museu permitirá uma perceção e um entendimento coerente de todas as representações, nos seus diferentes espaços e de forma continuada no tempo. Assim, enquanto processo e disciplina, o *design* constitui um fator determinante na construção de um modelo sustentável de “museu”.

Contudo, para que a sua participação seja possível, ter-se-á de alterar o modelo habitual de colaboração dos *designers* na atividade museológica. A construção de um modelo que permita sediar o “museu” no *design*, ou construir um entendimento de “museu” enquanto processo de *design*, só será possível através da inclusão da participação efetiva e regular dos *designers* nos museus, o que não será de fácil na maioria das atuais estruturas orgânicas. Assim, a adoção deste modelo terá de ser acompanhada por novos modelos de estrutura organizacional, como aliás começa a acontecer através da criação de estruturas museológicas em rede. O museu enquanto organização ter-se-á de adaptar à sua nova condição “ubíqua”.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

IV_ METODOLOGIA

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

PARTE IV _ METODOLOGIA

4.1. Nota introdutória

A realização do Inquérito aos Museus Portugueses, realizado pelo Observatório das Atividades Culturais (OAC), com publicação em Março de 2000, e a posterior criação da Base de Dados “Museus”, também desenvolvida pelo OAC, em conjunto com o Instituto Português de Museus e com o Instituto Nacional de Estatística, desde Abril de 2000, permitiu a construção e uma atualização, ao longo da última década, de dados estatísticos de levantamento e caracterização do tecido museológico nacional. Os diversos estudos realizados pelo OAC sobre os museus em Portugal produziram vários documentos de referência – como o “Inquérito aos Museus em Portugal” (Santos et al., 2000), “O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]” (Santos et al., 2005), e “Os Museus em Portugal no Período 2000-2005: Dinâmicas e Tendências” (Santos et al., 2006) – os quais, tendo uma metodologia de base comum, permitem a comparação de dados e uma possível compreensão da evolução da museologia portuguesa nos últimos anos, em algumas das áreas analisadas.

Procurando tirar o máximo partido do trabalho já realizado, o projeto agora apresentado adotou parte dos critérios utilizados pelo OAC, no que diz respeito ao recenseamento de museus portugueses, inclusão e exclusão na base de dados, e variáveis de caracterização, conseguindo-se assim uma maior correspondência nas análises e, conseqüentemente, uma comparação mais direta com os dados já publicados. Deste modo, é também possível a continuidade do estudo “Museus, Comunicação e Identidade Visual” (Abreu, 2002), conseguindo-se fazer uma análise comparativa de alguns dados sobre a comunicação dos museus portugueses e sua evolução na primeira década do milénio.

4.2. Questão de Partida

O continente europeu vive hoje num contexto de mudança de paradigma das suas sociedades, em grande parte por consequência dos efeitos da globalização. Esta mudança de paradigma implicará um reposicionamento que terá obrigatoriamente de assentar nos valores que nos distinguem. A diversidade cultural e identitária europeia deverá estar na base dessa nova estratégia, na medida em que representa um dos principais fatores de afirmação num mundo globalizado. Neste contexto, os museus assumem um papel determinante enquanto eixos fixadores e potenciadores das identidades locais, regionais, nacionais e europeia.

Porém, os museus confrontam-se hoje com uma realidade mais exigente, obrigando a ação museológica a evoluir para novas formas de expressão e novas formas de representação. A ação dos museus, e a sua comunicação, estão deste modo, progressivamente, mais complexas e mais difusas.

Em Portugal vive-se uma dinâmica particularmente positiva no que se refere à criação de novos projetos museológicos, contudo, nem sempre acompanhada dos meios necessários para uma manutenção efetiva desses projetos. Muitos museus têm dificuldade em assegurar uma interação regular com os seus públicos e em definir uma estratégia e planeamento da sua comunicação. De uma expressão irregular e incoerente resultará uma perceção frágil, com prejuízo para os museus enquanto organizações e também, conseqüentemente, para o património e valor identitário aí contido. É neste contexto que se apresenta a questão de partida desta investigação: “Perante a desmaterialização e dispersão da atividade museológica, de que forma os museus portugueses conseguem assegurar, de um modo contínuo e sustentado, uma comunicação clara e coerente da sua identidade?”

4.3. Objetivos

São objetivos desta investigação:

01) Contribuir para a afirmação dos museus enquanto eixos fixadores e potenciadores das identidades locais, regionais e nacionais e europeia; 02) Promover uma aproximação entre a museologia e a comunicação; 03) Evidenciar a importância da identidade corporativa no sucesso da atividade museológica; 04) Identificar as variáveis e fatores mais influentes na ação da comunicação dos museus portugueses; 05) Mapear a utilização dos instrumentos de comunicação pelas diferentes tipologias de museus; 06) Registrar comportamentos e evoluções da comunicação dos museus na última década; 07) Assinalar os modelos que melhor respondem às diferentes necessidades de comunicação dos museus portugueses.

4.4. Hipóteses de investigação

Tendo em conta a questão de partida apresentada para a presente investigação, poder-se-ão enunciar as seguintes hipóteses:

h1) As necessidades de comunicação diferem consoante a expressão territorial e tipologias dos vários museus; h2) A consciência da necessidade de uma comunicação clara e coerente da identidade não está presente em todos os museus; h3) A capacidade de comunicar de um modo contínuo e global está essencialmente condicionada pelos recursos dos museus; h4) A incapacidade de comunicação dos museus apro-

ximará a sua ação à das coleções visitáveis; h5) As especificidades de cada tipologia museológica exigem diferentes soluções para assegurar uma comunicação contínua e sustentada; h6) A ação do *design* é um fator determinante na otimização de recursos e perdurabilidade dos elementos de comunicação; h7) Um modelo de organização em rede que incorpore a comunicação será a solução que melhor responde às especificidades de uma parte significativa dos museus portugueses.

4.5. Determinação do universo em estudo

O universo correspondente ao conjunto dos museus portugueses tem-se revelado especialmente dinâmico nos últimos anos. Para além das dificuldades inerentes à própria definição do conceito de “museu” já referidas, a acelerada criação de novos projetos museológicos em Portugal tem provocado uma contínua mutação deste universo.

Assim, tendo como referência a definição de museu do International Council of Museums (ICOM), a determinação do universo dos museus em análise teve por base um recenseamento dos museus portugueses, que procurou ser o mais abrangente possível. À semelhança dos critérios utilizados no recenseamento realizado em 1999, no âmbito do Inquérito aos Museus em Portugal (IMP), foram consideradas “todas as entidades constantes dos levantamentos previamente existentes e todas as que foram detetadas posteriormente em todas as variantes adotadas nas respetivas denominações: “museu”, “núcleo”, “sala”, “secção”, “casa-museu”, etc.” (Santos et al., 2000, p.31), bem como, de acordo com a opção da Base de Dados “Museus”, “todas as entidades (existentes ou projetadas) auto designadas museu” (Santos et al., 2006, p.4). Foram ainda incluídos os Parques e Reservas Naturais, seguindo a classificação utilizada pela UNESCO, adotada neste projeto.

Assim, para além da inclusão das 530 referências registadas pelo IMP em 1999, foi feita a inventariação dos novos projetos museológicos criados até dezembro de 2009, através do cruzamento de diferentes bases de dados, listagens e informação disponível nas tutelas. Para este efeito foram consultados a Rede Portuguesa de Museus (RPM), Instituto dos Museus e da Conservação (IMC), Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade (ICNB), os 308 Municípios Portugueses, a Igreja Católica, as Misericórdias, o Ministério da Defesa e a plataforma *on-line* “museusportugal.org”. Deste recenseamento resultaram 962 registos, dos quais, para efeitos de delimitação do universo em estudo, foram excluídos os registos de museus que se encontram desativados e os registos de museus em projeto, dando origem ao número final de 849 registos para análise (anexo A).

4.6. Tipologias de pesquisa e análise

Os limites impostos à presente investigação não permitem uma análise individual de todos os museus portugueses, ou simplesmente dos museus que representem as múltiplas combinações tipológicas do tecido museológico português, no que se refere à definição e implementação das estratégias de comunicação por si utilizadas. Assim, optou-se, num primeiro momento, por uma abordagem circunscrita às questões instrumentais da comunicação. Sabendo que qualquer estratégia de comunicação adotada ter-se-á de concretizar através de instrumentos e suportes, os sinais de expressão e instrumentos utilizados constituem uma importante base de informação. A utilização ou não de determinados instrumentos será reveladora da intenção de interação entre os museus e os seus públicos. Deste modo, através de um “mapeamento” da utilização desses instrumentos será possível identificar padrões e, conseqüentemente, identificar os modelos adotados pelas diferentes tipologias de museus.

Para a caracterização e análise da utilização dos instrumentos de comunicação pelos museus portugueses, ponto de partida deste projeto, realizou-se, numa primeira fase, um inquérito aos museus (ver 4.6.1.), a partir do qual foi feita uma análise quantitativa da utilização dos diferentes instrumentos de comunicação disponíveis; numa segunda fase, foi construída e aplicada uma grelha de avaliação, para que, juntamente com os resultados do inquérito, se pudessem classificar e ordenar por “níveis” (ver 4.6.4.) os vários museus inquiridos e, assim, compreender melhor alguns dos resultados iniciais; e por último, na terceira fase, procurou-se complementar as análises quantitativas com informação qualitativa, tendo-se para o efeito selecionado cinco museus de cada um dos “níveis de comunicação” que, no conjunto, representassem um maior número de realidades da museologia portuguesa, no que diz respeito à tutela, à localização, ao tempo de existência, ao tipo de museu, ao número de visitantes e à organização em rede. Após a visita e análise desses vinte e cinco museus, foram ainda realizados cinco estudos de caso (ver 4.6.5.), representantes de cada um dos diferentes níveis, com base em entrevistas aos seus responsáveis, procurando-se aprofundar e esclarecer alguns dos resultados anteriores.

4.6.1. Inquérito

Perante um universo de 849 museus, excluiu-se à partida a possibilidade de um levantamento de informação *in loco*, optando-se pela realização de um inquérito enviado por via postal e via *e-mail*, o que permitiu a recolha de grande parte da informação num espaço de tempo relativamente curto (anexo B).

O inquérito foi organizado em 11 grupos (identificação, caracterização geral, nome, símbolo e logótipo, cor, farda, edifício, sinalização e informação, *internet*, publicidade e divulgação, e serviços), com um total de 49 perguntas, às quais corresponde uma matriz de 257 campos. Optou-se preferencialmente por perguntas fechadas, de modo a facilitar o preenchimento e tratamento quantitativo. Alguns dos temas apresentados são comuns aos estudados no IMP, embora aqui, na maioria dos casos, sejam tratados de forma mais detalhada. Dos 849 inquéritos enviados resultaram 364 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 42,9%.

4.6.1.1. Construção da base de dados

Após a determinação do número de registos para análise, foi construída uma base de dados com o nome, morada, telefone e endereço de *e-mail* dos vários museus, indispensável para o futuro envio dos inquéritos. Os dados inseridos na base de dados foram recolhidos via *web*, nos casos em que a informação está disponível nos sítios oficiais das tutelas, e via *e-mail*, solicitando a informação junto das tutelas. Para os museus que possuem sítio próprio na *web*, a informação foi recolhida diretamente e, nos casos em que a recolha já tinha sido realizada por outra via, confirmada a informação existente. Nos casos em que não foi possível recolher a informação por nenhuma destas vias, recorreu-se à informação disponível no Portal “museusportugal.org” ou, excecionalmente, à pesquisa direta nos motores de busca, sendo a informação posteriormente confirmada via telefone.

4.6.1.2. Administração do inquérito e tratamento de dados

Numa primeira fase o inquérito foi enviado por via postal, acompanhado de um envelope RSF (resposta sem franquia) para a sua devolução. O envio decorreu entre novembro de 2009 e janeiro de 2010 e a sua receção entre janeiro e junho de 2010. Deste envio resultou a receção de 323 questionários devidamente preenchidos e validados. Para além dos envios postais foi ainda, numa segunda fase, feito o envio do inquérito via *e-mail* para os 235 museus que não responderam na primeira fase e que dispõem de correio eletrónico, tendo sido recebidos 41 questionários devidamente preenchidos e validados. No total foram recebidas 364 respostas devidamente preenchidas e validadas.

Os dados recolhidos foram inseridos numa base de dados digital construída especificamente para o presente projeto de investigação, baseada na aplicação “question-form”, a partir da qual se realizou o posterior tratamento estatístico.

4.6.2. Variáveis de Caracterização

A escolha das variáveis de caracterização seguiu um modelo aproximado ao utilizado no IMP, tendo-se também optado por utilizar quatro variáveis nos cruzamentos sistemáticos: tutela, tipo, localização e tempo de existência.

Relativamente à variável “tutela”, foram adotadas quatro categorias: administração central (museus tutelados pelo Ministério da Cultura e outros organismos da administração central); administração regional (museus tutelados pelos governos regionais dos Açores e Madeira); administração local (museus tutelados pelas autarquias); e privados (todos os museus tutelados por entidades com estatuto jurídico privado).

Na variável “tipo de museu”, foram utilizadas treze tipologias, seguindo a classificação internacionalmente utilizada e adotada pela UNESCO: Museu de Arte; Museu de Arqueologia; Museu de História; Museu de Ciência e de História Natural; Museu de Ciência e Tecnologia; Museu de Etnografia e Antropologia; Museu Especializado; Museu Regional; Museu Genérico; Monumento ou Sítio; Jardim Zoológico, Botânico ou Aquário; Reserva ou Parque Natural; Outro Museu.

Para a variável “localização”, foi adotada a nomenclatura comum das unidades territoriais estatísticas de Portugal NUTS II, de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003: Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira.

Relativamente à variável “tempo de existência”, adotou-se o mesmo modelo do IMP, dividindo-se os museus em quatro grupos: muito recentes (criados há menos de cinco anos), recentes (entre seis a vinte e cinco anos), antigos (entre vinte e seis e noventa e nove anos) e mais antigos (com mais de cem anos), tendo como referência o ano de 2009.

Para além destas quatro variáveis, pontualmente, foram também tidos em conta a pertença à Rede Portuguesa de Museus (RPM) e o número de visitantes em 2009. Para a análise por número de visitantes, tendo como referência o número de visitantes dos museus tutelados pelo IMC (IMC, n.d. a), foram definidos 6 escalões: menos de 1.000 visitantes por ano; entre 1.000 e 10.000 visitantes por ano; entre 10.000 e 25.000 visitantes por ano; entre 25.000 e 50.000 visitantes por ano; entre 50.000 e 100.000 visitantes por ano; e mais de 100.000 visitantes por ano.

4.6.3. Caracterização e análise

Num primeiro momento foi realizada uma caracterização geral do tecido museológico português, com base nos dados recolhidos, relativamente às principais variáveis de

caracterização (tutela, tipo, localização e tempo de existência), pertença à RPM e número de visitantes. Posteriormente, a partir dos resultados do inquérito, foi feita a caracterização e análise da utilização dos vários instrumentos de comunicação, apresentada por áreas de comunicação (identidade visual, informação, divulgação e serviços), sendo feita, nos casos mais relevantes, o cruzamento com as principais variáveis de caracterização.

4.6.4. Classificação por níveis

A análise individual da utilização dos vários instrumentos de comunicação, a partir das respostas ao inquérito, apesar de ser um importante elemento para a percepção do modo como comunicam os museus portugueses e dos motivos que estão na sua origem, não permite, com exatidão, uma visão global dessa comunicação. Ou seja, através da análise parcial, na qual não é estabelecida uma relação entre os vários instrumentos, não é possível conhecer que museus, globalmente, mais comunicam com o seu público. Por outro lado, tendo em conta a complexidade e o grande número de variáveis que podem influenciar os resultados da comunicação dos museus, só através de uma visão global será possível avaliar os efeitos das diferentes áreas de comunicação.

Porém, uma análise global implica também uma avaliação global que diferencie a utilização múltipla de vários instrumentos, ou seja, implica a definição de padrões ou patamares que permitam comparar museus com diferentes opções de comunicação. A análise não poderá ser baseada nos instrumentos de comunicação que cada museu utiliza, uma vez que o mesmo instrumento poderá ser utilizado por dois museus com comunicações globais distintas, mas sim no padrão ou patamar a que corresponde essa utilização.

Deste modo, para uma segunda fase de análise, foram criados cinco níveis tipológicos para cada área de comunicação dos museus (identidade visual, informação, divulgação e serviços), correspondentes a cinco patamares de utilização. A divisão por níveis foi feita a partir de uma grelha de avaliação onde, a cada instrumento/elemento de comunicação selecionado, corresponde um determinado valor, sendo a classificação final de cada museu a soma dos valores correspondentes aos instrumentos que utiliza. Com base nessa classificação, é determinado o nível a que cada museu pertence, numa escala de zero a vinte e cinco valores, sendo os museus de nível um os que possuem uma classificação até sete valores; os de nível dois os que se situam entre os oito e doze valores; os de nível três entre treze e dezassete valores; os de nível quatro entre dezoito

e vinte e dois valores; e de nível cinco os que possuem vinte e três ou mais valores. A assimetria do número de pontos existentes entre os valores do nível um (sete pontos) e do nível cinco (três pontos) pretende elevar os valores mínimos de acesso aos vários níveis, fazendo corresponder ao nível cinco apenas os museus que utilizam a quase totalidade dos instrumentos disponíveis, e ao nível um aqueles museus que não possuem os mínimos esperados numa instituição desta natureza. Por sua vez, através da soma da classificação das várias áreas de comunicação, é ainda determinado um nível global de comunicação (anexos C e D). O valor máximo de cada área é sempre vinte e cinco, para que na classificação global, com um total de cem valores, todas as áreas possuam a mesma importância.

A grelha de avaliação de cada área obedeceu a critérios específicos no que diz respeito à seleção e classificação dos vários instrumentos de comunicação. No entanto, e em geral, procurou-se valorizar os instrumentos que, à partida, maior influência terão nos resultados da comunicação dos museus, independentemente do seu tipo, localização, tempo de existência ou tutela.

[QUADRO N.º1]

Identidade Visual

Elementos de Avaliação	
Símbolo ou Logótipo	6
Normas Gráficas	5
Cor	4
Aplicação em Papel de Carta	2
Aplicação em Envelope	2
Aplicação no Bilhete do Museu	2
Aplicação no Exterior do Edifício	2
Aplicação na Farda do Museu	2

4.6.4.1. Identidade visual

Para a identidade visual foram escolhidos, como elementos de avaliação, a utilização de símbolo ou logótipo, a existência de uma ou mais cores como representantes visuais, o uso de manual de normas gráficas, e cinco dos principais suportes de aplicação (papel de carta, envelope, bilhete, edifício do museu e farda dos funcionários). Dos elementos base, não foi selecionado o nome, pelo facto de existir em todos os museus, não sendo portanto, quantitativamente, um elemento diferenciador. Foram também excluídas as aplicações em suportes que não são comuns a todos os museus, como por exemplo o saco

da loja ou o sítio na *web*, procurando-se reduzir a influência que as várias áreas de comunicação exercem umas sobre as outras. Em relação ao edifício do museu, também se optou pela sua exclusão, uma vez que a sua participação como elemento de identidade visual pode ser muito variável consoante o tipo de museu – sendo, no entanto, um elemento a ter em conta para uma análise qualitativa. Em relação à classificação dos elementos selecionados, procurou-se criar uma diferenciação entre os elementos com mais influência na identidade visual, como por exemplo a existência de símbolo ou logótipo, de outros, também importantes mas menos determinantes, como a apli-

cação do símbolo no bilhete do museu. Deste modo, de forma a obter-se um total de vinte e cinco valores, foram atribuídos seis valores à utilização de símbolo ou logótipo (elementos base de Identidade Visual); cinco valores ao manual de normas gráficas (que na análise parcial revelou ser um importante indicador qualitativo); quatro valores à utilização de cores; e dois valores a cada um dos principais suportes de aplicação do símbolo ou logótipo (papel de carta, envelope, bilhete do museu, exterior do edifício, farda dos funcionários).

4.6.4.2. Informação

Para a informação, foram escolhidos como elementos de avaliação o sítio na *web*, a sinalização exterior, a utilização de faixas ou bandeiras para facilitar o reconhecimento do edifício, a existência de informação relativa ao nome do museu, às exposições patentes e ao horário no exterior do museu, edição de folheto e textos de apoio disponíveis durante a visita. Dos vários instrumentos de informação não foram incluídos: (a) a relação do edifício com o espaço envolvente e o seu reconhecimento, por ser um elemento que pode depender do tipo de museu; (b) alguns suportes que facilitam o reconhecimento e alguma informação disponível no exterior, por uma questão de limite do número de elementos, tendo no entanto sido incluídos os mais significativos de cada grupo; (c) a sinalização dentro do museu, por variar bastante com o tipo e dimensão do museu, e por parte da sinalização que não tem relação com a exposição ser imposta por lei, como é o caso das saídas de emergência e das casas de banho; (d) a maioria dos suportes de informação disponíveis durante a visita, os quais, com exceção dos textos de apoio, também dependem do tipo de museu e coleção.

Quanto à classificação dos elementos selecionados, optou-se por uma relação com o “raio de ação” de cada suporte, sendo valorizados os elementos que permitem um elo de ligação mais distante do museu. Deste modo, foram atribuídos seis valores ao sítio na *web* e cinco valores à sinalização exterior, que são os únicos elementos de informação disponíveis fora do espaço físico do museu; quatro valores à utilização de faixas ou bandeiras, que apesar de estarem junto ao edifício do museu permitem um contacto visual relativamente distante; e dois valores à existência de informação relativa ao nome do museu, às exposições patentes, horário no exterior do museu, à edição de folheto, e aos textos de apoio disponíveis durante a visita.

[QUADRO N.º2]

Informação

Elementos de Avaliação	
Sítio na <i>web</i>	6
Sinalização	5
Faixas ou Bandeiras	4
Info Nome	2
Info Exposições	2
Info Horário	2
Edição de folheto	2
Textos de apoio	2

[QUADRO N.º3]

Divulgação

Elementos de Avaliação	
Televisão	4
Rádio	4
Imprensa	3
Internet	3
Exterior	3
Blogues e redes sociais	2
Press Release	2
Mailing	2
e-mailing	2

4.6.4.3. Divulgação

Na classificação relativa à divulgação, foram escolhidos como elementos de avaliação a quase totalidade dos meios utilizados nesta área. Não foram incluídos o envio de SMS, que é o meio menos utilizado pelos museus e dos que possui menor potencial diferenciador qualitativo numa análise posterior; e a divulgação nas instalações do museu, a qual, sendo o meio mais utilizado pelos museus, é pouco diferenciador numa análise quantitativa, e pouco significativo numa lógica de comunicação ativa. A publicidade foi dividida pelos seus principais meios (televisão, rádio, imprensa, *internet* e publicidade exterior). Foram também incluídos a realização de

comunicados de imprensa, o envio de *mailing* e a utilização das redes sociais. Assim, neste grupo existem nove “elementos de avaliação” com diferentes classificações, onde são valorizados os suportes que implicam um maior investimento do museu no planeamento da ação de comunicação e nos recursos envolvidos. Ou seja, aos suportes que habitualmente exigem meios de produção mais complexos, um bom planeamento da ação de comunicação e investimentos significativos de recursos, como é o caso da televisão, foi atribuído um valor mais elevado; e aos que apenas implicam a rotina de uma atualização ou envio de informação, sem grande envolvimento dos recursos do museu, como é o caso do envio de *e-mailing*, foi atribuído um valor mais baixo. Deste modo, ao espaço publicitário em televisão e rádio foram atribuídos quatro valores; às campanhas na imprensa, *internet* e publicidade exterior foram atribuídos três valores; e à utilização de *blogues* e redes sociais, ao envio de comunicados de imprensa, de *mailing* por correio e *e-mailing* foram atribuídos dois valores.

4.6.4.4. Serviços

Relativamente à classificação dos Serviços, foram escolhidos como elementos de “avaliação” a existência de cafeteria, loja, biblioteca e serviços educativos, a realização de exposições temporárias, a edição de um catálogo ou guia do museu, a realização de visitas guiadas e a receção de sugestões dos visitantes. Procurou-se com esta escolha juntar num pequeno grupo os elementos que dentro dos serviços do museu, geralmente, mais contribuem para a sua comunicação, que melhor caracterizam a sua relação com o público e os que se consideram indispensáveis para um bom serviço mínimo. Foram à partida excluídos os elementos que mais podem depender do tipo de

museu, como por exemplo a venda de suportes áudio; os que não são determinantes na comunicação do museu enquanto serviço, como a existência de um quiosque *internet*; e os que normalmente acontecem de forma mais esporádica, como por exemplo a realização de concursos. Na atribuição de valores e diferenciação dos vários elementos, surgem com quatro valores os serviços educativos e a realização de exposições temporárias, por serem os que mais contribuem para uma dinâmica regular no relacionamento do museu com o seu público; com três valores a existência de biblioteca, guia do museu e visitas guiadas, como principais elementos de apoio e continuidade da exposição; e com dois valores a existência de cafeteria, loja e espaços exteriores (principais serviços complementares) e receção de sugestões dos visitantes.

[QUADRO N.º4]

Serviços

Elementos de Avaliação	
Serviços Educativos	4
Exposições Temporárias	4
Biblioteca	3
Guia do Museu	3
Visitas Guiadas	3
Cafeteria	2
Loja	2
Espaços exteriores	2
Sugestões do visitante	2

Apesar da inevitável subjetividade existente em qualquer classificação e avaliação deste tipo, este modelo de análise permite, com base nos elementos escolhidos, agrupar os museus inquiridos por diferentes níveis de comunicação, caracterizar cada nível por tutela, localização, tempo de existência e tipo, e relacionar quantitativamente as várias áreas de comunicação com o número de visitantes.

4.6.5. Estudos de Caso

A leitura de valores quantitativos expressos em percentagens remete-nos para um universo abstrato por vezes um pouco distante da correspondente realidade da museologia portuguesa. Conhecer essa realidade é pois fundamental para uma melhor interpretação e contextualização dos dados. Não sendo exequível, em tempo útil, a visita ao número de museus necessários para que as conclusões dessa confrontação sejam representativas, optou-se pela realização de cinco estudos de caso cuja diversidade permitisse conhecer o maior número de realidades da museologia portuguesa, no que diz respeito à tutela, à localização (não apenas no que se refere à região, mas também no que diz respeito à urbanidade, ruralidade, centralidade e interioridade), tempo de existência, tipo de museu, número de visitantes, funcionamento em rede e, conseqüentemente, opções e modelos de comunicação (também expressos nos cinco níveis de classificação). Deste modo, os museus escolhidos não são representantes de perfis ou modelos tipológicos, mas sim representantes parciais de várias realidades que se podem cruzar em múltiplas situações.

Para a realização dos cinco estudos de caso, numa primeira fase foram selecionados e visitados vinte e cinco museus. Nos critérios de seleção destes vinte e cinco museus, partindo do conjunto de 364 museus que responderam ao inquérito, procurou-se garantir a maior diversidade e representatividade das diferentes tipologias e realidades da museologia portuguesa. Deste modo, a este conjunto correspondem cinco museus de cada um dos cinco níveis de classificação, representantes de todas as categorias das variáveis de caracterização “tutela”, “tempo de existência” e “número de visitantes”. Relativamente à região, por limitações de recursos e tempo disponíveis, apenas não foram incluídos para as visitas prévias os museus da região da Madeira e dos Açores. No que se refere ao tipo de museu, estão representadas dez das treze tipologias adotadas. Na seleção deste conjunto inicial foram ainda considerados outros fatores de ordem geográfica, no que se refere à interioridade, ruralidade e urbanidade; de ordem tutelar, no que se refere às especificidades jurídicas, de gestão e funcionamento das diferentes tutelas (associações, fundações, sociedades anónimas, organismos públicos etc.); e de funcionamento em rede, no que se refere à rede portuguesa de museus, redes regionais e redes municipais (anexo E).

As vinte e cinco visitas prévias foram realizadas na qualidade de visitante regular, com acesso apenas aos espaços visitáveis dos museus e elementos de comunicação aí disponíveis. Todas as visitas seguiram um guião de visita comum, baseado no inquérito inicial, procurando-se nesta fase o registo qualitativo dos instrumentos de comunicação utilizados pelos museus. Da análise das visitas prévias resultou uma série de considerações, úteis para uma melhor contextualização de parte dos dados já analisados.

Posteriormente, para a realização de uma análise mais detalhada através dos estudos de caso, do conjunto de vinte e cinco museus iniciais foram selecionados os cinco museus que melhor representam cada um dos níveis, e os que mais realidades nos permitem conhecer, no que diz respeito à tutela, tipo de museu, tempo de existência e localização. Deste modo, relativamente à tutela, foram escolhidos dois museus privados, um tutelado por uma fundação e outro por uma associação, e três museus públicos, um tutelado pela administração local e dois pela administração central (sendo um deles tutelado pelo IMC e o outro por uma empresa de capitais públicos); no que diz respeito ao tempo de existência, há dois museus recentes, dois antigos e um muito antigo; quanto ao tipo de museu, estão representados os museus de Etnografia e Antropologia, os museus de Arte, e os museus Especializados; relativamente à região, há dois museus da região de Lisboa, um do Algarve, um do Alentejo e um da região

Centro. Três dos museus são membros da RPM, um da Rede de Museus do Algarve, e um quinto não pertence a nenhuma rede. O número de visitantes dos cinco museus varia entre menos de 1.000 visitantes por ano e até 25.000 visitantes por ano.

Com estes cinco estudos de caso procurou-se complementar a análise quantitativa com alguma informação qualitativa, que de certa forma veio ilustrar alguns dos dados apresentados nas análises anteriores. Apesar de estes cinco casos não poderem ser entendidos como exemplos únicos de cada nível, o seu estudo levanta questões e fornece indícios para algumas respostas que se colocam perante os resultados quantitativos.

Posteriormente, foi realizada uma entrevista a cada um dos responsáveis dos museus selecionados, orientada segundo um guião comum (anexo F), a partir do qual foram construídas as fichas de caracterização dos estudos de caso. Assim, em cada entrevista procurou-se abordar os seguintes temas: tipo de museu; tempo de existência; estatuto jurídico; tutela; região; número de visitantes; membro de rede museológica; enquadramento histórico; descrição das instalações; descrição do acervo; descrição da exposição; missão; gestão/funcionamento; recursos humanos; fontes de rendimento; mecenato; parcerias e organização em rede; localização; elementos base de identidade visual; informação; divulgação; serviços; projetos.

4.7. Questões éticas associadas à investigação

Durante a presente investigação foram avaliadas as questões éticas relacionadas com cada fase do projeto. Deste modo, toda a revisão bibliográfica e redação do presente documento têm por base um rigoroso procedimento de referenciação de fontes de informação. No que se refere à realização do questionário e entrevistas, a recolha de dados foi sempre precedida de informação sobre os objetivos e âmbito da investigação, e a sua utilização dependente da permissão dos envolvidos.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

V_ CARACTERIZAÇÃO DOS MUSEUS PORTUGUESES

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

PARTE V_ CARACTERIZAÇÃO DOS MUSEUS PORTUGUESES

No recenseamento realizado no inquérito aos museus em Portugal durante 1999 (Santos et al., 2000) foram registados para análise 530 museus. Em 2005 a Base de Dados “Museus” (Santos et al., 2006) já contava com um universo de 618 museus a inquirir pelo INE. No início de 2010, no decorrer do presente estudo, estavam registados 849 museus para análise. O crescimento do número de museus na primeira década do milénio é notável e sintomático de uma grande dinâmica que se vive no setor. Na caracterização agora efetuada, para além da análise dos resultados do inquérito realizado, será feita, sempre que possível, a comparação com dados similares de anos anteriores, procurando-se conhecer as variáveis cuja responsabilidade pelo crescimento do número de museus em Portugal é mais evidente.

5.1. Tutela

A classificação por tutela está organizada segundo o estatuto jurídico de cada museu, público ou privado, tendo os museus públicos sido divididos pelas várias administrações (central, regional e local) e os privados e não públicos pelos principais organismos (associação, empresa privada, fundação, igreja católica, misericórdia ou particular). No entanto, como alguns organismos privados representam uma percentagem pouco significativa do tecido museológico português, para a maioria dos dados apenas foi considerado o conjunto dos museus privados.

Deste modo, a maioria dos museus é tutelada por organismos públicos (70%), dos quais a maior parcela pertence à administração local, com 47%, seguida da administração central, com 12,4% que se dividem por vários ministérios, universidades, e empresas públicas ou sociedades anónimas de capitais públicos. Do setor privado destacam-se as associações com 12,1% (40,4% dos museus privados) e as fundações com 6,3%.

Relativamente ao número de visitantes, no grupo dos museus mais visitados (com mais de 100.000 visitantes por ano) a maior percentagem pertence aos museus da administração central, com 47% do total. No setor privado destacam-se as fundações com 18% do total de museus com mais de 100.000 visitantes por ano. No grupo

[QUADRO N.º5]

Museus segundo a Tutela
em percentagem (n=364)

Tutela	%
Públicos	70,1
Administração Central	12,4
Administração Regional	3,8
Administração Local	47,0
Outros	7,7
Privados	29,9
Associações	12,1
Empresas Privadas	2,5
Fundações	6,3
Igreja Católica	4,7
Misericórdias	1,9
Particulares	2,2
Outros	3,0

dos museus menos visitados (com menos de 1.000 visitantes por ano) a maior percentagem pertence aos museus da administração local, com 41% do total. No setor privado, destacam-se as associações, com 27% do total de museus com menos de 1.000 visitantes por ano.

Analisando o número de visitantes de cada uma das tutelas individualmente, com exceção da administração central, cuja maior percentagem pertence aos museus entre 10.000 e 25.000 visitantes por ano, todas as tutelas têm a maior percentagem entre os 1.000 e os 10.000 visitantes por ano, dos quais, no setor público, se destaca a administração local, com 50% dos seus museus neste patamar, e, no setor privado, as empresas, com 56% dos seus museus com visitas entre os 1.000 e os 10.000 visitantes por ano.

Comparativamente com os valores registados em 2000 (Abreu, 2002) houve um crescimento da percentagem de museus tutelados por organismos públicos de 62% para 70%. Uma parte substancial desta subida deve-se ao aumento do número de museus tutelados pela administração local, que assistiu a um crescimento de 33% para 47% da totalidade dos museus. Ou seja, a dinâmica geral positiva deve-se em grande parte aos novos projetos museológicos tutelados pela administração local.

[QUADRO N.º6]

Museus segundo o Tipo

em percentagem (n=554)

Tipo	%
Arte	19,4
Arqueologia	9,6
História	4,2
Ciência e História Natural	1,7
Ciência e Tecnologia	3,7
Etnografia e de Antropologia	14,1
Especializados	15,8
Regionais	8,7
Genéricos	3,9
Outros Museus	12,7
Monumentos e sítios	3,7
Zoológicos, Botânicos e Aquários	0,6
Reservas e Parques Naturais	2,0

5.2. Tipo de Museu

A classificação dos museus por tipo foi organizada segundo treze parâmetros, que representam de forma diferenciada as várias tipologias dos museus portugueses. Seguindo a classificação definida pela UNESCO, foi acrescentado um parâmetro aos utilizados no Inquérito aos Museus em Portugal, que diz respeito às Reservas e Parques Naturais. No entanto, para que fosse possível a comparação de valores com o estudo do OAC/IPM (Santos et al., 2000) esta tipologia vem separada dos Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários. Optou-se também por não fazer a distinção dos vários museus genéricos (Arte e Arqueologia; Arte e Etnografia; Arte, Arqueologia e Etnografia) por ser demasiado exaustivo e pouco relevante para o presente estudo. Em relação aos Museus de História e Arqueologia, foi mantida a separação adotada no IMP por melhor se adaptar à realidade nacional.

Deste modo, a maioria dos museus portugueses possui coleções consagradas às Belas-Artes (19,4%), seguida pelos museus especializados (15,8%) e de Etnografia e Antropologia (14,1%). Os menos frequentes são os Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários com apenas 0,6%, seguidos dos Museus de Ciência e História Natural, com 1,7%, e pelas Reservas e Parques Naturais, com 2%.

Em relação ao número de visitantes, no grupo dos museus mais visitados (com mais de 100.000 visitantes por ano) a maior percentagem pertence aos museus de Arte, com 41% do total. No grupo dos museus menos visitados (com menos de 1.000 visitantes por ano) a maior percentagem pertence aos museus de Etnologia e Antropologia, com 25% do total.

Analisando o número de visitantes de cada uma das tipologias individualmente, à semelhança do observado em relação à tutela, a percentagem maior da quase totalidade das tipologias pertence aos museus entre os 1.000 e os 10.000 visitantes por ano, não sendo possível encontrar uma relação direta entre o número de visitantes e o tipo de museu. Ou seja, potencialmente, todos os tipos de museus poderão obter um número anual de visitantes superior à média global.

Na comparação das percentagens com os valores registados em 2000 (Abreu, 2002) todas as tipologias registaram alterações, não sendo perceptível uma tendência de crescimento de uma tipologia em particular. O que se verifica é uma maior dificuldade na catalogação das coleções entre as várias tipologias, da qual é sintomático o crescimento de 2,3% para 12,7% dos Outros Museus, provavelmente pela crescente pluridisciplinaridade das coleções.

[QUADRO N.º7]

Museus segundo localização geográfica, número de habitantes e km²

	%	Museus/ 100.000 hab.	Museus/ 1.000 km ²
TOTAL	100,0	8,1	9,2
Norte	26,1	6,0	10,4
Centro	28,3	10,3	8,5
Lisboa	19,2	5,8	55,0
Alentejo	12,9	14,4	3,5
Algarve	6,6	12,4	10,4
Madeira	2,7	9,3	29,3
Açores	4,1	14,4	14,9

5.3. Localização Geográfica

Na caracterização segundo a localização geográfica, adotou-se a nomenclatura comum das unidades territoriais estatísticas de Portugal NUTS II, de acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003: Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira, das quais se apresentam as percentagens e números de museus existentes, número de museus por 100.000 habitantes e por cada 1.000 km².

- Norte: Compreende os distritos de Viana do Castelo, Braga, Porto, Vila Real e Bragança, e parte dos distritos de Aveiro, Viseu e Guarda. Tem uma área de 21 278 km² (24% do Continente) e uma população de 3 689 713 habitantes (Censos de 2011), correspondendo a 37% do Continente e a 35% de Portugal. Compreende 8 sub-regiões ou unidades de nível III (NUTS III): Alto Trás-os-Montes; Ave; Cávado; Douro; Entre Douro e Vouga; Grande Porto; Minho-Lima; Tâmega (Decreto-Lei 244/2002).

Possui 26% dos museus portugueses, o que representa um total de 222 museus. Quando comparado com o número de habitantes, o número de museus é inferior à média nacional, existindo 6 museus por cada 100.000 habitantes. Em relação à densidade de museus por km², existem 10,4 museus por cada 1.000 km², sendo um valor ligeiramente superior à média nacional.

- Centro: Compreende, integralmente, os distritos de Coimbra, Castelo Branco e Leiria, a maior parte dos distritos de Viseu, Aveiro e Guarda, e cerca de um terço do Distrito de Santarém. Tem uma área de 28 405 km² (31% do Continente) e uma população de 2 327 026 (Censos 2011), correspondendo a 23,2% do Continente e a 22% de Portugal. Compreende 12 sub-regiões ou unidades de nível III (NUTS III): Baixo Mondego; Baixo Vouga; Beira Interior Norte; Beira Interior Sul; Cova da Beira; Dão-Lafões; Médio Tejo; Oeste; Pinhal Interior Norte; Pinhal Interior Sul; Pinhal Litoral; Serra da Estrela (Decreto-Lei 244/2002).

A região Centro é a região portuguesa com maior número de museus, possuindo um total de 240, cerca de 28% do total nacional. Na relação com o número de habitantes possui cerca de 10,3 museus por cada 100.000 habitantes. No que diz respeito ao número de museus por 1.000 km² existem 8,5 museus, ligeiramente inferior ao valor médio nacional.

- **Lisboa:** Compreende aproximadamente a metade sul do distrito de Lisboa e a metade norte do distrito de Setúbal. Inclui as duas sub-regiões estatísticas (NUTS III) Grande Lisboa e Península de Setúbal. A Região de Lisboa tem uma superfície de 2 962 km² (3% do território nacional), uma população estimada em 2 815 851 habitantes (Censos 2011), correspondendo a 28% do Continente e a 26,7% da população portuguesa. Possui 163 museus, o que corresponde a 19,2% do total nacional. Esta região, sendo inferior em tamanho e superior em população, é a que mais se afasta da média nacional no que diz respeito a museus por habitante e a museus por km²: possui 5,8 museus por cada 100.000 habitantes, o índice mais baixo do país, e 55 museus por 1.000 km², o índice mais elevado, muito acima da média nacional, que está nos 9,2 museus por 1.000 km².
- **Alentejo:** Compreende integralmente os distritos de Portalegre, Évora e Beja, e a metade sul do distrito de Setúbal, sendo assim a maior região de Portugal. Tem uma área de 31 551 km² (33% do Continente) e 758 739 habitantes (Censos 2011) (7,6% do Continente, 7,2% de Portugal). Compreende cinco sub-regiões estatísticas (NUTS III): Alentejo Central; Alentejo Litoral; Alto Alentejo; Baixo Alentejo. Possui 110 museus, cerca de 13% do total nacional, e é a região com maior índice de museus por cada 100.000 habitantes (14,4), e menor índice de museus por cada 1.000 km² (3,5).
- **Algarve:** É formada pelos 16 concelhos do distrito de Faro, o que corresponde a uma área de 5 412 km². Tem uma população de 450 484 habitantes (Censos 2011), o que representa 4,5% do Continente, e 4,3% de Portugal. Possui 56 museus, correspondendo a 6,6% dos museus portugueses. Em relação ao número de habitantes, tem 12,4 museus por cada 100.000 habitantes; em museus por km² apresenta uma média ligeiramente superior à nacional, com 10,4 museus por cada 1.000 km².
- **Madeira:** Do arquipélago da Madeira só foram incluídas nesta região as ilhas da Madeira e do Porto Santo, por serem as únicas ilhas habitadas. Com uma superfície total de apenas 783 km², é a segunda região com mais museus por km², com um total de 29,3 museus por cada 1.000 km². É a região portuguesa com menor número de museus, apenas 23 museus, o que corresponde a uma fatia de 2,7% dos museus portugueses, representando, em relação ao número de habitantes, 9,3 museus por cada 100.000 habitantes.

• Açores: Esta região é formada pelas nove ilhas do arquipélago açoriano, abrangendo uma superfície total de 2 333 km².

Possui 35 museus, o que representa 4,1% dos museus portugueses. Em relação ao número de habitantes, tem 14,4 museus por cada 100 000 habitantes; em museus por km² tem um índice superior ao da média nacional com 14,9 museus por cada 1.000 km².

Relativamente ao número de visitantes, no grupo dos museus mais visitados (com mais de 100.000 visitantes por ano) a maior percentagem pertence à região de Lisboa, com 29% do total, imediatamente seguida pelas regiões do Norte e Centro, ambas com 24%. No grupo dos museus menos visitados (com menos de 1.000 visitantes por ano) a maior percentagem pertence à região Centro, com 42% do total.

Analisando o número de visitantes de cada uma das regiões individualmente, com exceção da Madeira, cuja maior percentagem pertence aos museus entre 10.000 e 25.000 visitantes por ano, todas as regiões têm a maior percentagem entre os 1.000 e os 10.000 visitantes por ano, dos quais se destacam as regiões dos Açores, Alentejo e Algarve com, respetivamente, 57%, 54% e 52% dos seus museus neste patamar.

[QUADRO N.º8]

Museus segundo tempo de existência

em percentagem (n=554)

	%
Artigos	
Mais Recentes	18,1
Recentes	47,8
Antigos	26,1
Mais Antigos	5,8
Não-respostas	2,2

5.4. Tempo de existência dos museus

A classificação dos museus segundo o tempo de existência divide o total de museus em quatro grupos, correspondendo aos mais recentes os que foram criados há menos de 6 anos, aos recentes os que têm entre 6 a 25 anos, aos antigos os que têm entre 26 a 99 anos, e aos mais antigos os que têm mais de 100 anos.

Deste modo, a maioria dos museus portugueses são recentes (47,8%), tendo cerca de dois terços (66%), correspondentes à soma dos museus recentes e dos mais recentes, sido criados

há menos de vinte e cinco anos. Os mais antigos representam uma pequena fatia de 5,8% do total português. As percentagens de museus segundo o tempo de existência são muito idênticas às registadas pelo IMP em 2000 (Santos et al., 2000, p.35), o que significa uma manutenção na criação de novos museus e um indicador de uma dinâmica positiva na museologia portuguesa.

Em relação ao número de visitantes, curiosamente, a maior percentagem do grupo dos museus mais visitados (com mais de 100.000 visitantes por ano) e a maior percentagem do grupo dos museus menos visitados (com menos de 1.000 visitantes por ano) pertence, em ambos os casos, aos museus recentes (entre 6 a 25 anos), com 35% e 49% respetivamente, o que de alguma forma retira ao tempo de existência dos museus uma relação direta com o número de visitantes.

Analisando o número de visitantes de cada um dos tempos de existência individualmente, com exceção dos museus muito antigos (mais de 100 anos), cuja maior percentagem pertence aos museus entre 10.000 e 25.000 visitantes por ano, todos os tempos de existência têm a maior percentagem entre os 1.000 e os 10.000 visitantes por ano, dos quais, se destacam novamente os museus recentes (entre 6 a 25 anos), com 47% dos seus museus neste patamar, confirmando-se assim este intervalo de número de visitas como uma média transversal a todas as variáveis de caracterização, independente da região, tutela, tipo de coleção ou tempo de existência.

5.5. Rede Portuguesa de Museus

Criada em 2000, “a Rede Portuguesa de Museus é um sistema organizado de museus, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus. A RPM é atualmente composta por 137 museus que incluem os 28 museus e os 5 Palácios tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação, os 14 museus tutelados pelas Direções Regionais da Cultura dos Açores e da Madeira (que integraram a RPM por protocolo) e mais 90 museus que passaram a integrar a RPM por candidatura” (IMC, n.d. c). A credenciação de museus consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da qualidade técnica dos museus, o que, de alguma forma, se deverá refletir no modo como estes museus comunicam com o seu público. Deste modo, nas análises realizadas ter-se-á também em conta a pertença, ou não, à Rede Portuguesa de Museus, o que permitirá identificar e caracterizar o modo como este conjunto de museus, importante referência da museologia portuguesa, comunica.

Do total de respostas ao inquérito enviado, 22,5% são de museus pertencentes à Rede Portuguesa de Museus. Este valor corresponde a 82 respostas, estando representados 59,8% dos museus da RPM, valor superior à média global, que é de 42,9%. Esta diferença de representatividade era expectável, uma vez que os museus da RPM

possuem melhores recursos e qualidade técnica que a média global, tendo assim maior capacidade de resposta para a participação em projetos de investigação, a que corresponderá uma influência qualitativa, positiva, nos resultados globais, que deverá ser tida em conta.

Relativamente às variáveis de caracterização, importa referir que 84,1% dos museus da RPM são tutelados por organismos públicos, o que significa que as melhores práticas museológicas, de acordo com os critérios da RPM, são na sua grande maioria asseguradas pelo setor público. No que diz respeito ao tempo de existência, 48,8% são museus antigos, entre 26 e 99 anos, valor bastante superior aos 26,1% das percentagens globais, sentindo-se o “peso” dos antigos museus tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação e outros organismos públicos.

Em relação ao número de visitantes, comparando os museus que pertencem e não pertencem à RPM, percentualmente, os museus da Rede Portuguesa de Museus apresentam valores superiores nos escalões com mais de 10.000 visitantes, e valores inferiores nos escalões com menos de 10.000 visitantes. Ou seja, os museus da RPM, em média, são mais visitados, com a sua maior percentagem (34%) entre os 10.000 e 25.000 visitantes por ano, acima da média global, que se situa entre ao 1.000 e 10.000 visitantes por ano.

VI_ CARACTERIZAÇÃO POR ÁREAS DE COMUNICAÇÃO

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

PARTE VI_ CARACTERIZAÇÃO POR ÁREAS DE COMUNICAÇÃO

Tendo como base o inquérito enviado aos museus, neste capítulo são apresentados e analisados os resultados relativos à utilização dos vários instrumentos de comunicação nos diferentes momentos de interação entre os museus e os seus públicos, elementos estruturais, transversais e pontuais (ver 2.6), bem como dos principais elementos de identidade visual, enquanto sistema de signos identificadores associados aos museus (ver 3.6). A caracterização e análise realizadas são apresentadas por áreas de comunicação (identidade visual, informação, divulgação e serviços), tendo sido, sempre que considerado pertinente, realizado o cruzamento com as principais variáveis de caracterização.

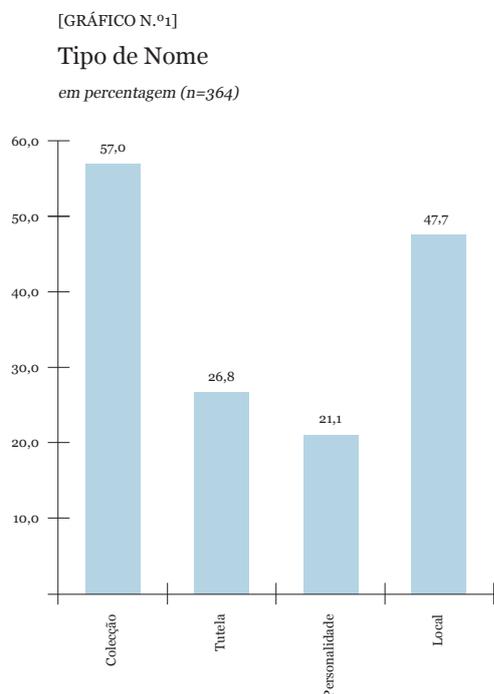
6.1. Elementos de identidade visual

Neste grupo são apresentados e analisados os resultados relativos à utilização e aplicação dos elementos base de identidade visual (nome, símbolo, logótipo e cores) pelos museus portugueses. Foram também incluídas algumas das questões relativas ao edifício e à farda do museu, enquanto elementos visuais, permitindo a inclusão na análise de alguns dos elementos complementares de identidade visual. Não sendo possível, fora do contexto concreto de cada museu, avaliar a identidade visual qualitativamente, esta análise, baseada em dados quantitativos, não procura avaliar a qualidade dos elementos visuais utilizados por cada museu, mas sim compreender em termos globais que elementos são utilizados e quais as preferências dos museus portugueses para expressarem visualmente a sua identidade.

6.1.1. Nome

Todos os museus possuem um nome ou designação que os identifica e representa enquanto elemento de identidade. Assim, no que diz respeito ao nome, não se põe em questão a sua existência, mas sim o modo como cada museu se apresenta através do seu nome.

A maioria dos nomes revela um objetivo claramente informativo, sendo adotadas designações, geralmente longas, em que a grande preocupação é o conteúdo descritivo, independentemente da sua sonoridade. Ou seja, num modelo quase universal, o nome dos museus portugueses é constituído pela definição do tipo de museu (reserva natural, casa museu, aquário, ecomuseu, palácio, etc.) complementada com o nome da localidade ou região, tipo de coleção, nome de uma personalidade, ou nome da



tutela. Com a conjugação destes vários elementos, é possível a construção de um nome, com maior ou menor capacidade informativa, a partir do qual se construirá uma imagem do conteúdo da sua coleção e do próprio museu. Por exemplo, a designação “Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira” é um nome que deixa muito poucas dúvidas em relação ao tipo de museu, tutela e respetiva coleção. Porém, em alguns casos a designação pode ser enganadora ou insuficiente. Como é o caso da designação “Museu do Chiado”, que pode ser interpretada como pertencendo a um museu dedicado ao Bairro do Chiado, quando na verdade se trata do Museu Nacional de Arte Contemporânea. Outro exemplo é o da “Sociedade Martins Sarmiento”, cujo conteúdo será óbvio para quem conhece a vida e obra de Martins Sarmiento, mas insuficiente para quem desconhece o arqueólogo.

Dos museus inquiridos, todos possuem uma designação inicial que define a tipologia de museu, que em certos casos já permite a perceção do tipo de coleção (ex.: aquário; ecomuseu; casa museu) ou com o tipo de tutela (ex.: fundação). Esta designação é complementada, em 57% dos casos, com informação sobre a coleção (ex.: museu arqueológico; museu de etnologia), em 47,7% com informação sobre o nome da localidade ou região, em 26,8% com informação sobre a tutela (ex.: museu municipal; museu paroquial), e em 21,1% é feita referência ao nome de uma personalidade, normalmente uma figura de destaque na história do museu ou da localidade. Em 48,5% dos casos estes vários elementos informativos são utilizados em simultâneo, sendo a inclusão de informação sobre a coleção e local (ex.: Museu Arqueológico do

Carmo; Museu Etnográfico de Seia) a conjugação mais comum, presente em 19,2% do total de museus, seguida da inclusão de informação sobre a tutela e local (ex.: Museu Municipal de Faro), com 11,2%. Dos museus que optam apenas por um dos elementos informativos, a maioria, 24,4% do total de museus, opta por informação relativa à coleção (ex.: Museu da Cerâmica; Museu da Cidade), seguidos pelos 12,9% de museus que opta apenas por informação relativa à localização (ex.: Museu da Guarda; Museu da Graciosa), que na maioria dos casos também terá relação com o tipo de coleção. Uma grande percentagem de museus possui uma designação toponímica (47,7%), o que é um claro reflexo da importância que as coleções de carácter regional ou local têm na museologia portuguesa, e consequentemente na relação da identidade dos museus com as identidades locais.

No que diz respeito a opções menos informativas, são muito raros os casos em que é adotado um nome mais curto, com evidentes preocupações com a sonoridade do nome (ex.: m|i|mo, Museu da Imagem em Movimento). Cerca de 35% dos museus possui uma sigla oficialmente utilizada pelo museu, existindo algumas situações em que a sigla acaba por ser adotada como nome (ex.: CAM – Centro de Arte Moderna).

Apenas cerca de um quinto dos museus inquiridos declarou ter mudado de nome, pelo menos numa ocasião, ao longo da sua existência. Os motivos das alterações poderão ser os mais diversos, contudo, segundo o IMP (Santos et al., 2000), há três motivos principais para a mudança: a simplificação do nome, o alargamento temático no sentido de uma maior generalização, e a omissão/alteração do âmbito espacial e ou da gestão.

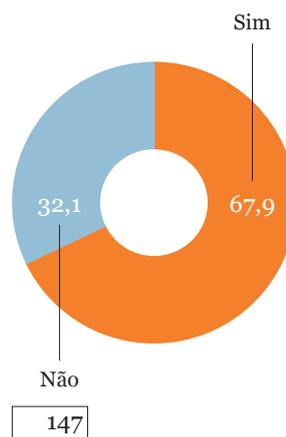
6.1.2. Símbolo e Logótipo

32,1% dos museus inquiridos não possui uma representação gráfica do seu nome (logótipo), ou uma representação visual que possa ser utilizada para identificar ou reconhecer o museu visualmente (símbolo). Ou seja, em apenas dois terços dos museus o símbolo ou logótipo são utilizados como elementos de identidade visual. Estes valores representam uma evolução positiva, quando comparados com os 42% de museus sem símbolo ou logótipo registados em 2000 (Abreu, 2002). No entanto, tendo em conta que se trata da assinatura do museu, base da sua identidade visual, as percentagens ainda representam uma fragilidade na comunicação visual de uma parte sig-

[GRÁFICO N.º2]

Utilização de Símbolo ou Logótipo

(P. 4.1) em percentagem (n=364)



[QUADRO N.º9]

Museus com Símbolo ou Logótipo

(P. 4.1) em percentagem (n=364)

Categorias	%
TOTAL	67,9
REGIÃO	
Norte	68,4
Centro	61,2
Lisboa e Vale do Tejo	75,7
Alentejo	76,6
Algarve	50,0
Madeira	70,0
Açores	73,3
TUTELA	
Administração Central	86,7
Administração Regional	78,6
Administração Local	72,5
Privados	51,4
TEMPO DE EXISTÊNCIA	
Mais Recentes (menos de 5 anos)	74,2
Recentes (entre 6 a 25 anos)	65,5
Antigos (entre 26 e 99 anos)	65,3
Mais Antigos (mais de 100 anos)	81,0
TIPO	
Arte	68,1
Arqueológicos	85,3
História	60,0
Ciência e História Natural	83,3
Ciência e Tecnologia	69,2
Etnografia e de Antropologia	62,0
Especializados	62,5
Regionais	80,6
Genéricos	64,3
Outros Museus	60,0
Monumentos e sítios	69,2
Zoológicos, Botânicos e Aquários	100,0
Reservas e Parques Naturais	71,4
NÚMERO DE VISITANTES	
mais de 100.000	87,5
entre 50.000 e 100.000	82,6
entre 25.000 e 50.000	89,3
entre 10.000 e 25.000	76,0
entre 1.000 e 10.000	68,1
menos de 1.000	36,2
RPM	
pertence à RPM	86,6
não pertence à RPM	62,4

nificativa dos museus portugueses, uma vez que, independentemente do tipo e quantidade de suportes visuais utilizados, a inexistência de um símbolo ou logótipo irá dificultar a identificação e associação de qualquer suporte ao museu.

Analisando as percentagens das diferentes variáveis de caracterização, importa referir que, no que diz respeito à tutela, há uma clara diferença entre os museus públicos e os privados. Nos museus da administração pública, 74,9% utilizam o símbolo ou logótipo como seus representantes visuais, enquanto no setor privado a percentagem é de apenas 51,4%, claramente inferior à percentagem global (67,9%). Dentro da administração pública, são os museus da administração central os que apresentam a maior percentagem, com 86,7%, seguidos pelos museus da administração regional, com 78,6%. Os museus tutelados pela administração local, com 72,5%, também registaram valores superiores à média, embora mais próximos da percentagem global. Esta diferença pode resultar do modo como cada tutela define o museu enquanto organização: enquanto na administração central há normalmente uma clara diferenciação entre a instituição museu e a instituição tutela (como acontece no ICNB, em que cada parque ou reserva natural tem a sua própria identidade visual), na administração local essa fronteira é mais ténue, sendo frequente a utilização de elementos de identidade visual das câmaras municipais nos suportes dos museus.

No setor privado, a Igreja Católica é a tutela que apresenta o valor mais baixo, 29,4%, sendo as empresas privadas e as fundações as únicas com valores superiores à percentagem global, com 77,8% e 73,9% respetivamente. Também aqui haverá reflexos no entendimento do museu como organização autónoma, que no caso da Igreja Católica é menos comum, uma vez que é frequente não haver uma distinção entre o “edifício igreja” e o “edifício monumento” ou “edifício museu”. Ou seja, é provável que, numa parte significativa dos casos registados, a

não utilização de símbolo ou logótipo pelo museu não tenha por base uma comunicação deficiente, mas sim a ausência de uma conceção do museu enquanto organização autónoma, com uma identidade autónoma.

Relativamente ao tempo de existência dos museus, são os mais antigos (mais de 100 anos) e os mais recentes (menos de 6 anos) que apresentam as maiores percentagens na utilização de símbolo ou logótipo, com 81% e 74,2% respetivamente. Os museus dos escalões intermédios, dos 6 aos 99 anos, não se afastam muito da média global, tendo uma percentagem perto dos 65%. O conjunto destes valores põe de parte qualquer relação entre o tempo de existência de um museu e a utilização do símbolo e logótipo como elementos de identidade visual. No entanto, quando observadas as datas de criação dos símbolos ou logótipos, é possível observar uma evolução temporal, onde 60,7% destes elementos de identidade visual foram criados depois do ano 2000, 27,5% criados entre 1990 e 2000, e apenas 8,4% anteriores a 1990. Ou seja, os museus que utilizam símbolo ou logótipo, independentemente do ano em que o museu foi criado, têm tido uma clara preocupação com a sua atualização e com o seu acompanhamento da natural evolução da própria identidade do museu. A maioria dos símbolos e logótipos que representam os museus foram criados na última década, acompanhando assim, a par dos restantes setores, as diferentes evoluções gráficas, visuais e identitárias, sendo eles próprios, também, um contributo para essa evolução.

No que diz respeito ao tipo de museu e à localização, apesar de haver casos pontuais que se afastam da média, a maioria das percentagens encontra-se próxima da percentagem global, não sendo perceptível qualquer relação destas variáveis com a utilização de símbolo ou logótipo. Em oposição, na relação com o número de visitantes, há uma clara ligação entre os museus mais visitados e os museus que utilizam símbolo ou logótipo. No topo da tabela do número de visitantes, os museus com mais de 100.000 visitantes por ano, 87,5% utilizam símbolo ou logótipo, enquanto que na base, os museus com menos de 1.000 visitantes por ano, apenas 36,2% possuem símbolo ou logótipo. Obviamente que não será a simples existência de um símbolo ou logótipo que fará aumentar o número de visitantes, mas sim a preocupação na relação e comunicação dos museus com os seus públicos, da qual a utilização de símbolo ou logótipo será um primeiro indicador.

[QUADRO N.º10]

Data de criação do Símbolo

(P. 4.2) em percentagem (n=247)

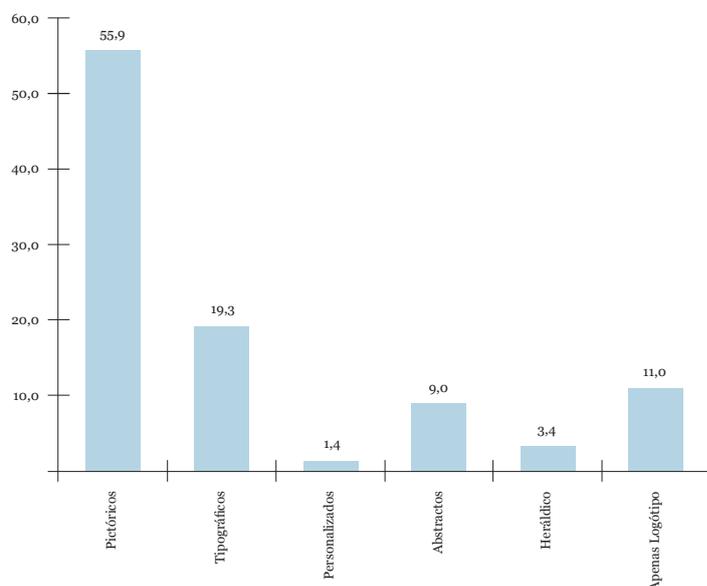
Data de criação	%
Posterior a 2000	60,7
Entre 1990 e 2000	27,5
Entre 1980 e 1990	3,6
Entre 1970 e 1980	1,2
Anterior a 1970	3,6
Não respondeu	3,2

Relativamente ao tipo de símbolos que são utilizados, como seria expectável, não há uma tipologia comum aos diferentes tipos de museu. A adoção do tipo de símbolo ou logótipo é variável, observando-se no entanto, uma clara preferência por símbolos pictóricos (55,9%), seguindo-se os tipográficos (19,3%), os museus que utilizam apenas logótipo (11%), e os símbolos abstratos (9%), por fim, os símbolos heráldicos (3,4%) e os símbolos personalizados (1,4%). Comparando estas percentagens com os valores registados em 2000 (Abreu, 2002), a redução da percentagem dos símbolos heráldicos, de 12,5% para 3,4%, e o aumento da percentagem dos símbolos abstratos de 4,5% para 9%, revela uma evolução do desenho para soluções mais simples e mais funcionais do ponto de vista gráfico. Dentro dos símbolos pictóricos, apesar da diversidade, continuam a destacar-se o conjunto de símbolos com figuras de edifícios ou elementos arquitetónicos (30,9%) e o conjunto com figuras de animais (16%). Quando comparados os tipos de símbolo com os tipos de museu, apenas nas Reservas e Parques Naturais se encontra uma tipologia dominante, com símbolos pictóricos, normalmente de figuras animais. O modo de expressão gráfica dos museus aparece assim como um reflexo da sua heterogeneidade, não existindo um tipo de símbolo, família tipográfica ou cor característicos, que permitam identificar a presença de uma linguagem visual comum.

[GRÁFICO N.º3]

Tipo de Símbolo e Logótipo

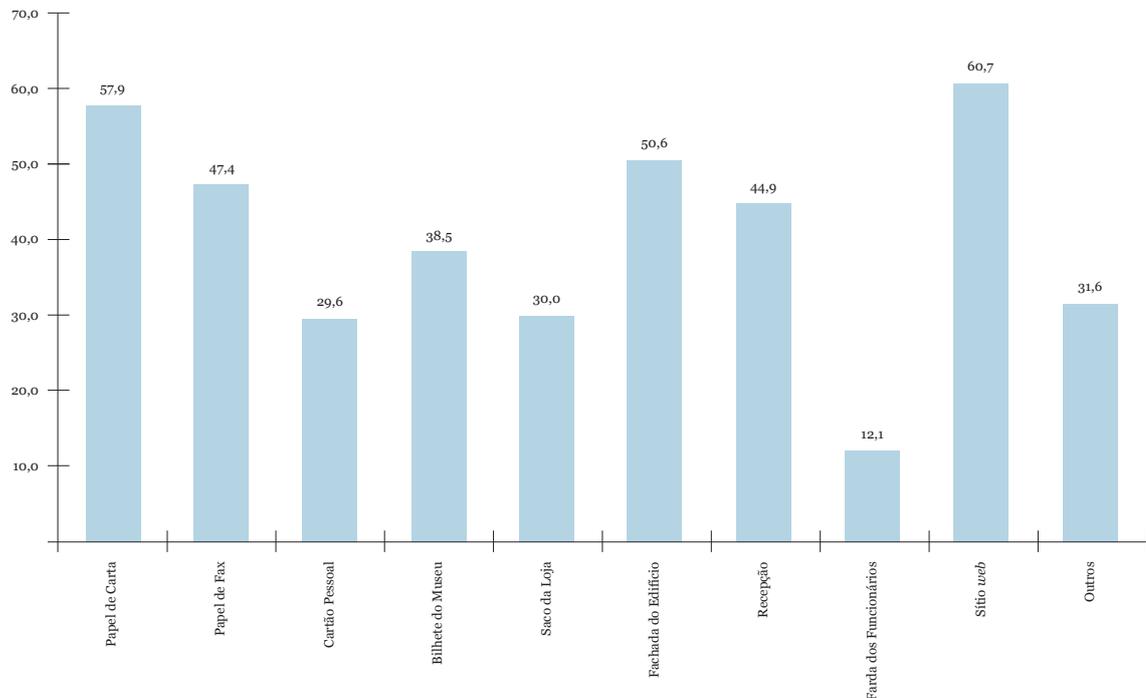
em percentagem (n=145)



[GRÁFICO N.º4]

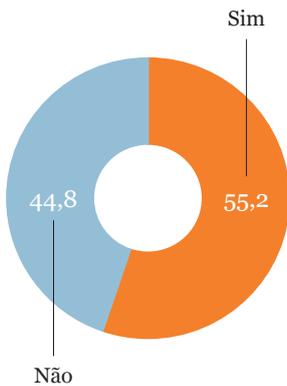
Aplicações do Símbolo ou Logótipo

(P. 4.4) em percentagem (n=247)



Quanto à aplicação do símbolo ou logótipo, o suporte mais utilizado é o sítio na *web* (60,7%), seguido do papel de carta (57,9%), da fachada do edifício do museu (50,6%), envelope (47,4%) e bilhete do museu (38,5%). No fim da tabela aparece a farda dos funcionários como o suporte menos utilizado (12,1%). No entanto, é importante referir que a percentagem de aplicação do símbolo ou logótipo nos vários suportes do museu, não depende apenas da sua aplicação num dado suporte, mas também da adoção ou não deste suporte pelo museu. Por exemplo, 60,7% dos museus com símbolo ou logótipo aplicam estes elementos de identidade visual na *web*, porém nem todos os museus com símbolo ou logótipo possuem sítio *web*. Quando é feito o cruzamento dos museus com símbolo ou logótipo e dos que possuem sítio *web* a percentagem passa para 100% de utilização do sítio *web* como suporte onde é aplicado o símbolo ou logótipo. Assim, os valores aqui apresentados, devem ser lidos essencialmente como indicadores dos principais suportes utilizados pelos museus enquanto instrumentos de comunicação da sua identidade visual, e não segundo uma alta ou baixa taxa de aplicação. Deste modo, comparando com os valores registados em 2000 (Abreu, 2002), há que salientar o crescimento da percentagem da aplicação no sítio *web* de 34,2% para 60,7%, e a descida da aplicação em papel de carta de 74,8% para 57,9%, provável con-

[GRÁFICO N.º5]
Cor como elemento de Identidade
 (P. 5.1) em percentagem (n=364)



seqüência do crescimento da utilização dos meios digitais na comunicação dos museus. Globalmente, as percentagens dos vários suportes aproximaram-se, mantendo-se porém uma média percentual próxima dos 40%, idêntica à registada em 2000. Ou seja, não se verificou uma tendência de crescimento na utilização dos vários suportes para aplicação do símbolo ou logótipo, numa lógica de aplicação universal dos elementos base de identidade visual, mas sim uma dispersão das aplicações pelos vários suportes, provavelmente sintomática de uma maior variedade de modelos e opções de comunicação.

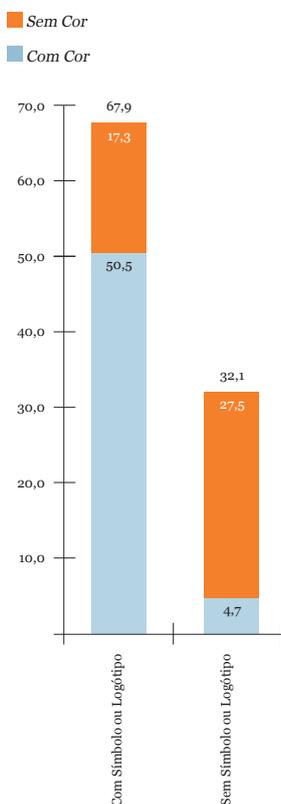
6.1.3. Cor

Curiosamente, no que diz respeito à associação da identidade visual do museu a uma cor ou conjunto de cores, os resultados apresentam uma percentagem inferior à dos museus com símbolo ou logótipo. Apenas 55,2% dos museus inquiridos afirma ter uma ou mais cores associada à sua identidade visual. Quando relacionada esta percentagem com a dos museus que possuem símbolo ou logótipo, conclui-se que 27,5% dos museus portugueses não possui símbolo, logótipo e cor, utilizando somente o nome como elemento de identidade visual. No caso destes museus, o reconhecimento visual nunca será imediato, uma vez que implica a leitura do nome. Ou seja, a identificação visual não é feita através de uma forma, cor ou fonte tipográfica, mas sim da descodificação de um conjunto de letras, o que, à partida, compromete o reconhecimento do museu em situações de difícil ou impossível leitura.

Dos museus que utilizam a cor como sua representante visual, 91,5% possuem símbolo ou logótipo, revelando uma clara relação entre estes elementos. Provavelmente, na maioria das aplicações, a cor aparece associada ao símbolo ou logótipo.

No que diz respeito às cores escolhidas pelos museus, as mais utilizadas são o azul (34,8%), o preto (30,3%) e o encarnado (28,4%), e as menos frequentes o castanho (9,5%), o laranja (8,5%) e o rosa (3,0%).

[GRÁFICO N.º6]
Utilização de Cor com e sem Símbolo ou Logótipo
 (P. 5.1) em percentagem (n=364)



Quando analisadas as cores utilizadas por tipo de museu, os resultados são muito variáveis, não existindo na maioria dos casos qualquer correspondência com os valores globais. Apesar da escolha de cores não se basear exclusivamente na tipologia de cada museu, é possível referir algumas cores que no geral são mais adotadas por cada grupo. Assim, nos Museus de Arte as cores mais utilizadas são o vermelho (21,4%) e o preto (20%); nos Museus de Arqueologia o castanho e o azul (ambos com 17,9%); nos Museus de História o azul, vermelho e cinza (todos com 20%); nos de Ciência e História Natural a cor cinza (33,3%) e o verde (22,2%); nos de Ciência e Tecnologia o encarnado e o azul (ambos com 26,7%); nos museus de Etnografia e Antropologia as cores mais utilizadas são o azul e o preto (ambos com 19,2%); nos Especializados são mais utilizados o vermelho (20,6%) e azul (19,1%); nos museus Regionais o vermelho e o preto (ambos com 21,2%); nos Genéricos o verde (25%); os Monumentos e Sítios dividem-se pelo cinza e preto (ambos com 23,1%); nos Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários apenas é utilizado o azul (100%); nas Reservas e Parques Naturais dominam o azul (37,5%) e o preto (25%); e nos outros museus a cor mais utilizada é o azul (26%). Globalmente os museus “mais coloridos” são os de Ciência e História Natural, onde 66,7% utilizam a cor como elemento de identidade visual, e os que menos recorrem à cor são os museus de História, com 33,3%.

[QUADRO N.º11]

Cores com que o museu se faz representar

(P. 5.2) em percentagem (n=201)

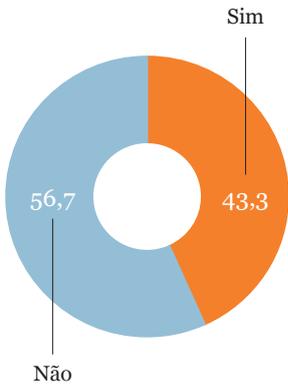
Cores	%
Azul	34,8
Verde	15,4
Amarelo	18,4
Preto	30,3
Vermelho	28,4
Castanho	9,5
Rosa	3,0
Cinza	20,4
Laranja	8,5
Outra	21,9

Relativamente à aplicação da cor nos principais suportes dos museus, tal como no símbolo e logótipo, também aparecem no topo da lista o sítio na *web*, com 49,8%, o papel de carta, com 40,3%, e a fachada do edifício, com 33,8%, e em último a farda dos funcionários, com 11,4%. Esta clara relação entre percentagens de aplicação de símbolo e logótipo e de aplicação da cor, indica que o símbolo ou o logótipo serão os “veículos” preferenciais para a utilização da cor. Contudo, tendo em conta que, em quase todos os suportes, a percentagem de aplicação da cor é inferior à percentagem de aplicação no símbolo e logótipo, poder-se-á concluir que estes últimos são frequentemente aplicados nas suas versões monocromáticas ou em escala de cinza, sem a cor como representante visual de identidade.

[GRÁFICO N.º7]

Caderno de Normas Gráficas

(P. 4.3) em percentagem (n=247)



6.1.4. Caderno de Normas Gráficas

Do conjunto de museus que possuem símbolo ou logótipo, 43,3% possuem um caderno de especificações gráficas, como garantia de uma aplicação coerente e uniforme dos seus elementos base de identidade visual. Ou seja, em apenas 29,4% dos museus portugueses há uma predefinição e normalização no seu modo de expressão visual. Apesar de não se poderem considerar estes valores elevados, houve uma evolução positiva neste campo, com uma subida de 29,7% em 2000 (Abreu, 2002) para os 43,3%, já referidos, em 2010, e, globalmente, de 17,2% em 2000 para 29,4% em 2010.

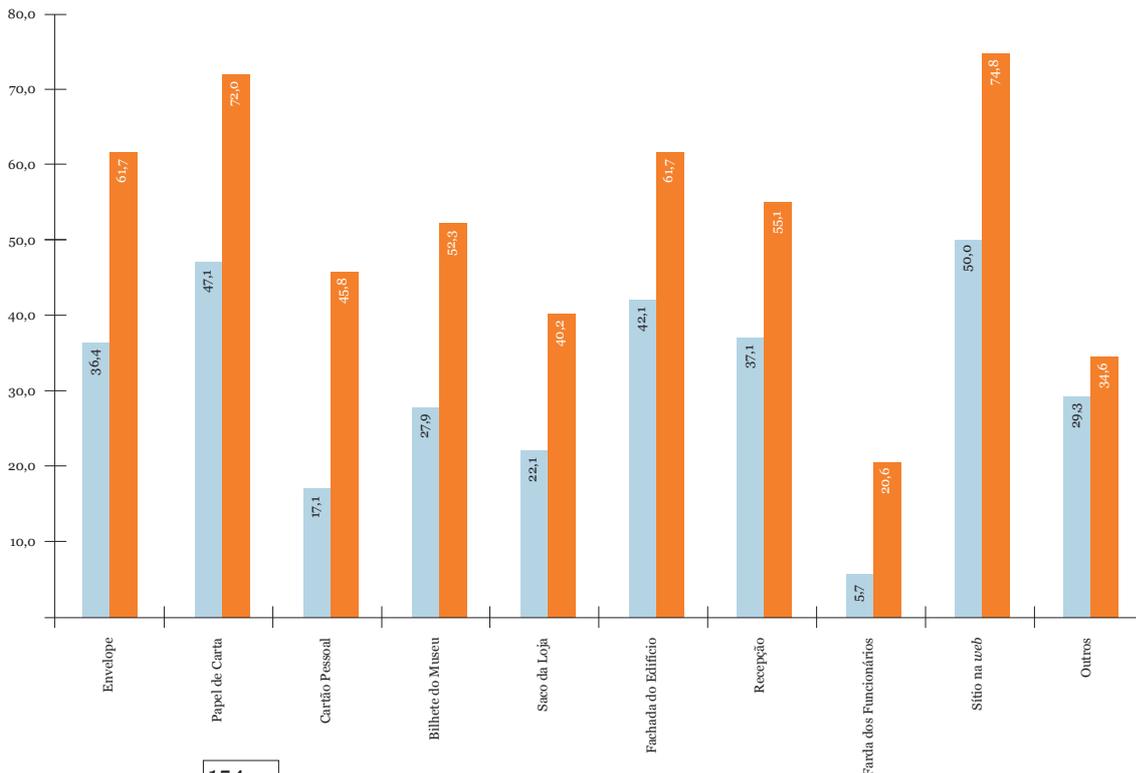
As normas mais frequentes dizem respeito à definição das cores e fontes tipográficas, estando presentes em 95,3% e 87,9% dos cadernos, respetivamente, e as menos frequentes relativas a área de exclusão (23,4%), e a utilização sobre imagens, (41,1%). Em comparação com os valores de 2000, também aqui houve

[GRÁFICO N.º8]

Aplicações do Símbolo e Logótipo dos Museus com e sem Caderno de Normas Gráficas

em percentagem (n=111)

■ Museus com Caderno de Normas Gráficas
 ■ Museus sem Caderno de Normas Gráficas



uma subida das percentagens, registando-se uma evolução positiva na preocupação em salvaguardar a aplicação com rigor dos vários elementos de identidade visual. Dos museus que habitualmente se fazem representar por uma ou mais cores, apenas 47,3% possuem normas gráficas com referência às cores, todos os outros não têm como garantir uma aplicação rigorosa nos seus vários suportes.

No que diz respeito à tutela, são os museus da administração central que revelam uma maior preocupação na definição de normas gráficas para a sua identidade visual, existindo caderno de especificações gráficas em 53,3% destes museus. Nos museus privados existe em apenas 22,9%, percentagem próxima da dos museus tutelados pela administração local e regional, com 25,7% e 21,4% respetivamente.

Relativamente ao tempo de existência, curiosamente, são os museus mais antigos (com mais de 100 anos) que aparecem no topo da tabela, com 52,4%, seguidos dos mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 36,4%, retirando a esta variável um peso determinante neste campo. No entanto, quando analisada a data de criação dos símbolos e logótipos dos museus com cadernos de normas gráficas, constatamos que a grande maioria dos manuais de normas (75,9%) foram criados depois de 2000, e que a quase totalidade (93,5%) foram criados depois de 1990. E, quando analisadas as percentagens dos museus com manual de normas por data de criação do símbolo ou logótipo, constatamos que 51,9% dos símbolos ou logótipos criados depois do ano 2000 possuem manual de normas, enquanto que os criados em anos anteriores nunca ultrapassam os 33,3%, chegando mesmo aos 11,1% no caso dos símbolos anteriores a 1970. Ou seja, apesar de ainda existir uma baixa percentagem de museus que define normas para aplicação dos seus elementos de identidade visual (43,3% dos museus com símbolo ou logótipo), essa preocupação tem crescido, assistindo-se também neste campo a uma evolução positiva.

[QUADRO N.º12]

Museus com Normas Gráficas

(P. 4.3.1) em percentagem (n=107)

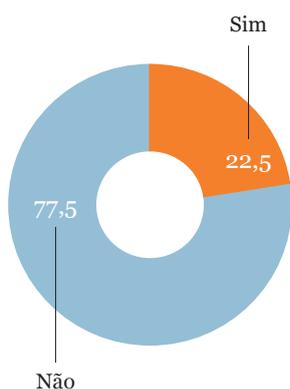
Categorias	%
TOTAL	29,4
REGIÃO	
Norte	30,5
Centro	29,1
Lisboa e Vale do Tejo	40,0
Alentejo	23,4
Algarve	12,5
Madeira	30,0
Açores	20,0
TUTELA	
Administração Central	53,3
Administração Regional	21,4
Administração Local	25,7
Privados	22,9
TEMPO DE EXISTÊNCIA	
Mais Recentes (menos de 5 anos)	36,4
Recentes (entre 6 a 25 anos)	24,7
Antigos (entre 26 e 99 anos)	26,3
Mais Antigos (mais de 100 anos)	52,4
TIPO	
Arte	40,6
Arqueológicos	26,5
História	13,3
Ciência e História Natural	16,7
Ciência e Tecnologia	30,8
Etnografia e de Antropologia	18,0
Especializados	30,4
Regionais	29,0
Genéricos	28,6
Outros Museus	31,1
Monumentos e sítios	46,2
Zoológicos, Botânicos e Aquários	0,0
Reservas e Parques Naturais	42,9
NÚMERO DE VISITANTES	
mais de 100.000	68,8
entre 50.000 e 100.000	43,5
entre 25.000 e 50.000	60,7
entre 10.000 e 25.000	41,3
entre 1.000 e 10.000	21,3
menos de 1.000	8,6
RPM	
pertence à RPM	45,1
não pertence à RPM	24,8

Os museus que possuem caderno de normas gráficas demonstram uma preocupação, não só na qualidade das aplicações, como também na quantidade de aplicações dos seus elementos de identidade visual. Quando comparadas as percentagens de aplicação nos principais suportes, os museus com cadernos de normas gráficas surgem à frente da média global em todos os suportes. Deste modo, é possível afirmar que a existência de um manual de normas gráficas, reflexo do reconhecimento da importância de uma aplicação rigorosa dos elementos de identidade visual, será também um indicador de uma representação visual mais forte, mais presente e mais consistente.

[GRÁFICO N.º9]

Utilização de Farda

(P. 6.1) em percentagem (n=364)



6.1.5. Farda

Apenas 22,5% dos museus portugueses possui uma farda para os seus colaboradores. Destes, 41,5% possuem uma farda criada a partir de peças de vestuário existentes no mercado, 25,6% utilizam farda desenhada para os funcionários da sua tutela, e 20,7% tem um uniforme desenhado especialmente para si. Independentemente das razões de adoção, ou não, de uma farda para alguns funcionários do museu, é inquestionável a forte presença que este elemento pode ter na identidade de uma organização. A roupa vai influenciar não só o comportamento diário dos funcionários, como também o modo de perceção do museu e da sua identidade. Porém, a utilização de farda como elemento de identidade tende a perder expressão, uma vez que

a percentagem de museus que a utiliza tem decrescido na última década, de 29,2% em 2000 (Abreu, 2002) para 22,5% em 2010. A não existência de farda poderá representar uma abertura dos museus à identidade individual dos seus funcionários, ou ser simplesmente um indicador de desvalorização deste elemento de identidade visual.

6.1.6. Edifício

A maioria dos museus inquiridos (82,1%) afirma que o seu edifício sobressai em relação ao espaço envolvente. 55,8% dos museus responderam que o edifício sobressai pelo estilo arquitetónico, 39,8% pela volumetria, 21,2% pelos suportes de divulgação que tem no exterior, 13,7% pela sua cor exterior, e 9,6% por ser um edifício fortemente mediatizado. Esta distinção dos edifícios em relação à sua envolvente, quando não dissonante, reforçada com o facto de mais de metade dos museus estar instalado em imóveis classificados, confirma este elemento como um importante contributo para o reconhecimento e identidade visual dos museus.

[QUADRO N.º13]

Reconhecimento do edifício do museu

(P. 7.2) em percentagem (n=364)

	%
Sobressai pelo estilo Arquitectónico	55,8
Sobressai pela sua volumetria	39,8
Sobressai pelos suportes de divulgação no edifício	21,2
Sobressai pela sua cor exterior	13,7
Sobressai por ter sido fortemente mediatizado	9,6
Passa despercebido, estando completamente integrado no espaço envolvente	17,9

6.2. Informação

Neste grupo são analisados os suportes de informação existentes dentro e fora dos museus. Mais uma vez, apenas serão tidos em conta valores quantitativos, independentemente do conteúdo existente em cada suporte. No entanto, apesar da quantidade de utilização dos vários suportes não garantir uma informação eficaz, a sua não utilização representa a inexistência de qualquer informação, logo, a utilização de suportes é por si só um indicador positivo. Deste modo, pretende-se com esta análise conhecer não só os museus que procuram construir um sistema de informação eficaz, como também os que não possuem quaisquer suportes de informação.

Foram tidas em conta, para a informação exterior, as questões relativas ao sítio na *web*, sinalização, reconhecimento do museu e informação no exterior do edifício, e para a informação existente dentro do museu, as perguntas relativas à sinalização interna e suportes de informação de apoio à visita.

6.2.1. Sítio na *web*

Segundo as respostas ao questionário, 60,2% dos museus portugueses possui sítio na *web*. Este valor representa uma evolução positiva, quando comparados com os 38,5% de museus com sítio na *web* registados em 2000 (Abreu, 2002). No entanto, tendo em conta a evolução deste meio nos últimos dez anos, seria expectável um crescimento maior na utilização da *web* pelos museus portugueses.

Analisando os resultados relativamente à localização, destaca-se apenas a região do Algarve, cujo número representa apenas 2,7% dos museus com sítio na *web*, e onde somente 25% dos museus possui sítio *web*, muito longe dos 60,2% da média glo-

[GRÁFICO N.º10]

Museus com sítio na *web*

(P. 9.1) em percentagem (n=364)

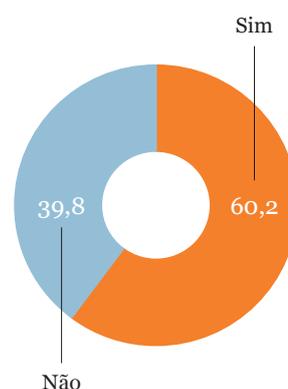




Figura 183 • Sítio web do Projeto Geira

O Projeto Geira é uma iniciativa desenvolvida no âmbito da AURN (Associação das Universidades da Região Norte de Portugal) e tem como objetivos divulgar o potencial científico e tecnológico, valorizar o património cultural e estimular a conservação e proteção do ambiente. Através deste projeto foram criados, entre 1997 e 1999, 54 sítios *web* de museus do norte de Portugal, todos eles idênticos graficamente, tendo apenas algumas adaptações de conteúdo. Em todos os sítios é disponibilizada informação relativa à coleção, atividades, serviços educativos, contactos e outros que podem variar consoante o museu. Apesar de não permitir uma individualidade gráfica, que represente a identidade visual do museu, a forma de organização e apresentação dos seus serviços e informações são um bom exemplo do que pode ser feito a nível dos museus locais.

bal. As restantes regiões estão mais próximas do valor médio, sendo a região de Lisboa a que possui a maior percentagem de museus no ciberespaço, 74,3%, a que correspondem 24% do total de museus com sítio na *web*.

Quanto à tutela, do total de museus com sítio na *web*, a administração local é a que possui a maior percentagem, com 41%, seguida dos organismos privados, com 29%, e da administração central, com 18%. Porém, ao se analisar a percentagem dentro do total de museus de cada tutela, a administração central, com 86,7% de museus no ciberespaço, é a que mais se destaca da percentagem global (60,2%), possivelmente devido à centralização da presença na *web* através dos portais do IMC e do ICNB, onde se concentram a maioria dos museus da administração central. Nas restantes administrações públicas e setor privado, as percentagens encontram-se próximas da percentagem geral, havendo aqui uma maior dispersão nas opções de representação no ciberespaço, nuns casos associadas a portais da tutela, noutros associadas a projetos de carácter regional (como é o caso do projeto Geira: figura 183), noutros utilizando o formato *blogue*, e outros ainda com um sítio próprio na *web*, exclusivo do museu.

[QUADRO N.14]

Serviços disponíveis no sítio *web*

(P. 9.2) em percentagem (n=254)

Serviços	%
Horário	100,0
Apresentação museu	98,8
Contactos	97,2
Localização	90,6
Actividades	70,1
Preçário	67,3
Serviço de educação	59,1
Recepção de sugestões (e-mail)	29,5
Download de docs. apoio	26,0
Exposição virtual	22,0
Loja do museu	15,7
Amigos do museu	11,8

Em relação ao tempo de existência dos museus, as percentagens são muito próximas, perto dos 60%, sendo o grupo de museus muito antigos (com mais de 100 anos) o único que se afasta ligeiramente do conjunto, com 71,4%, provavelmente por ser o grupo onde a percentagem de museus tutelados pela administração central é maior. Ou seja, neste campo há aparentemente uma maior influência da tutela do que das restantes variáveis.

No que diz respeito ao tipo de museu, os valores variam entre um máximo de 100%, pertencente às Reservas e Parques Naturais e aos Jardins Zoológicos, Botânicos ou Aquários, e um mínimo de 41,9%, pertencente aos Museus Regionais. Es-

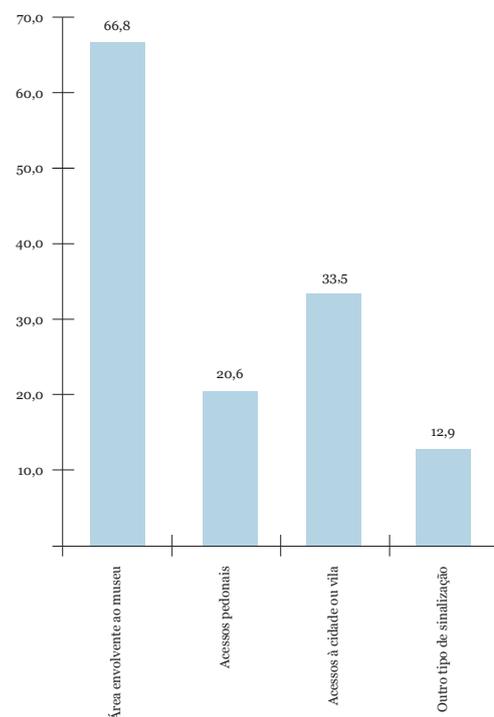
tas percentagens sugerem novamente a tutela como um dos principais responsáveis na utilização deste instrumento de comunicação, uma vez que todas as Reservas e Parques Naturais são tutelados pela administração central, onde se apresentam os valores mais elevados, e a maioria dos Museus Regionais (58%) são tutelados pela administração local, onde também se apresentam valores inferiores à média. No caso dos Jardins Zoológicos, Botânicos ou Aquários não é possível retirar conclusões, uma vez que o número de museus deste grupo é muito reduzido.

Quanto ao conteúdo dos vários sítios, a totalidade dos museus tem disponível *on-line* informação sobre o horário do museu, e uma grande maioria tem disponível uma apresentação e descrição do museu (98,8%), os contactos (97,2%), a localização (90,6%), e as principais atividades (70,1%). São menos frequentes as informações sobre os “amigos do museu” (11,8%) e loja do museu (15,7%). No entanto, há que ter em atenção que estas percentagens também dependem da sua existência nos respetivos museus. É também de referir que 22% afirma ter disponível *on-line* uma exposição virtual, 26% permite o *download* de documentos de apoio, e 29,5% dos sítios recebe sugestões dos visitantes via *e-mail*. Ou seja, a maioria dos sítios *on-line* dos museus portugueses tem ainda um carácter essencialmente informativo, sendo pouco exploradas as potencialidades mais interativas deste meio digital.

[GRÁFICO N.º11]

Sinalização do museu no exterior

(P. 8.1) em percentagem (n=364)



6.2.2. Sinalização no exterior

Relativamente à sinalização do museu no exterior, 66,8% possui sinalética na área envolvente ao museu e 33,5% nos acessos à cidade ou vila. Os acessos pedonais são os menos valorizados, estando sinalizados em 20,6% dos casos.

Na relação destas percentagens com os dados já publicados, é de referir a evolução positiva do número de museus que não possui qualquer sinalização. Em 1998, 30% dos museus não tinha qualquer sinalização nos seus acessos (Santos et al., 2000), em 2000 esta percentagem já tinha reduzido para 20% (Abreu, 2002) e, no inquérito agora realizado, são apenas 12% os museus que não possuem sinalização no exterior. Esta evolução revela uma preocupação crescente dos museus em orientar e facilitar o acesso ao museu a partir das suas imediações, bem como de uma melhor coordenação entre os museus e as entidades responsáveis pela sinalética no espaço público, a que poderá estar associado o aumento do número de museus tutelados pela administração local.

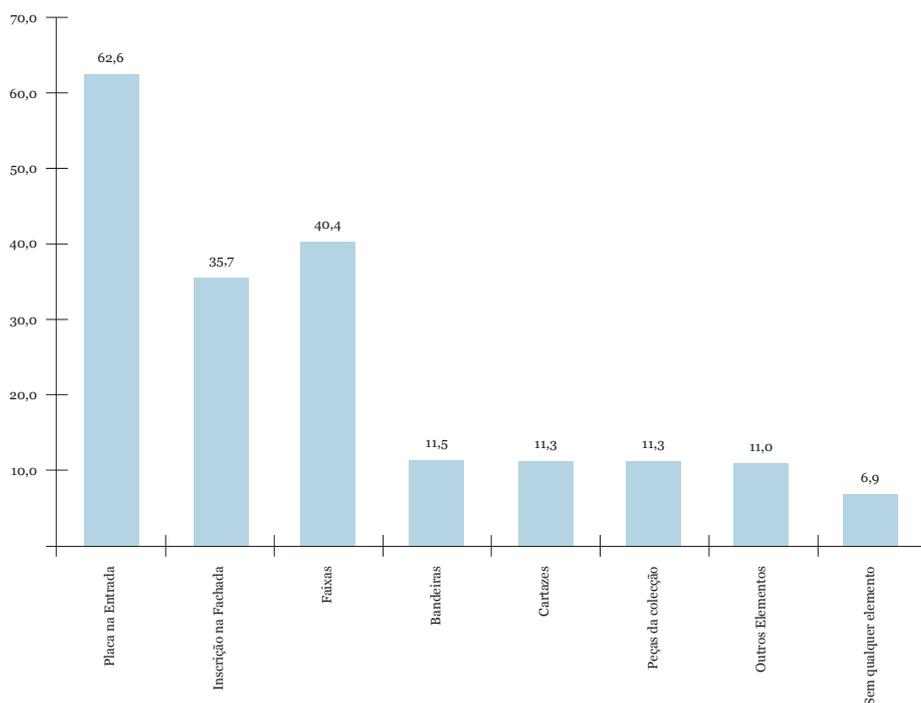
6.2.3. Reconhecimento e identificação do Museu

O reconhecimento e identificação do museu, para além da presença arquitetónica do edifício no espaço envolvente (ver 6.1.6. Edifício), são feitos com recurso a diferentes elementos visuais, normalmente localizados junto à entrada do museu. Em 62,6%

[GRÁFICO N.º12]

Elementos utilizados para facilitar o reconhecimento do edifício do museu

(P. 8.2) em percentagem (n=364)

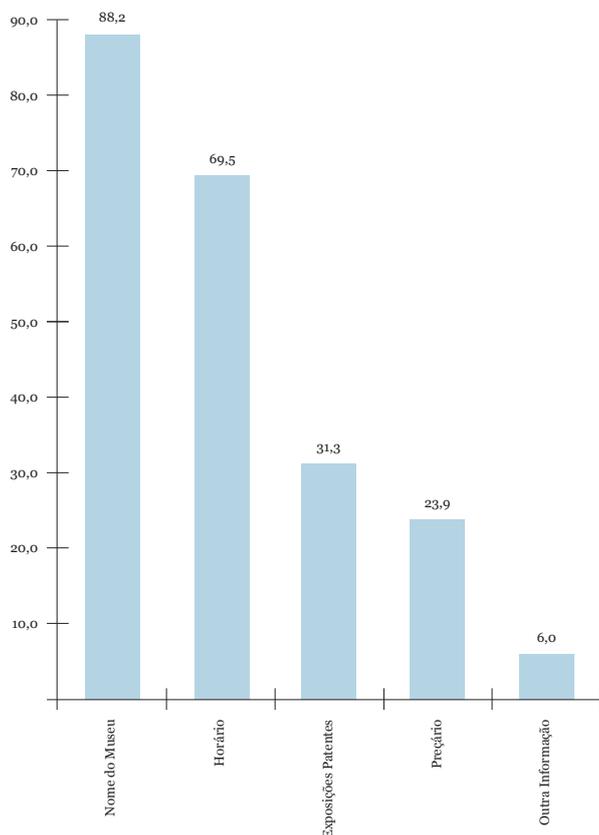


dos casos, o reconhecimento e identificação do museu são feitos através de uma placa na entrada; em 40,4%, através de faixas no exterior do edifício; em 35,7%, através de uma inscrição da fachada; e em apenas cerca de 11%, através de bandeiras, cartazes e peças da coleção no exterior. Em 6,9% dos museus não existem quaisquer elementos de reconhecimento. Comparando com os valores de 2000 (Abreu, 2002), houve uma ligeira subida em todas as percentagens, destacando-se a utilização de faixas no exterior, cuja percentagem subiu de 22,4% para 40,4%. Dependendo do modo como são utilizados, todos os elementos podem ter maior ou menor visibilidade, permitindo diferentes níveis de reconhecimento. No entanto, na generalidade dos casos, as faixas na fachada do edifício permitem um melhor reconhecimento à distância que uma placa junto à entrada. O aumento da utilização de faixas, como elemento de reconhecimento do edifício do museu, revela que há uma preocupação crescente dos museus portugueses em conseguirem uma maior presença visual no seu exterior, embora a maioria dos museus ainda opte por uma presença mais discreta, em que o reconhecimento não é tão imediato.

[GRÁFICO N.º13]

Informação disponível no exterior, junto à entrada do museu

(P.8.3) em percentagem (n=364)



[QUADRO N.º15]

Museus sem informação disponível

em percentagem (n=364)

Categorias	Sem sinalização	Sem nome do museu	Sem Horário	Sem elementos de reconhecimento
TOTAL	11,8	11,8	30,5	6,9
REGIÃO				
Norte	8,4	9,5	30,5	7,4
Centro	10,7	10,7	35,0	8,7
Lisboa e Vale do Tejo	14,3	14,3	27,1	4,3
Alentejo	12,8	14,9	29,8	2,1
Algarve	12,5	16,7	20,8	8,3
Madeira	30,0	10,0	30,0	0,0
Açores	13,3	6,7	33,3	20,0
TUTELA				
Administração Central	15,6	20,0	35,6	15,6
Administração Regional	14,3	0,0	28,6	0,0
Administração Local	8,2	9,4	21,6	3,5
Privados	14,7	14,7	43,1	8,3
TEMPO DE EXISTÊNCIA				
Mais Recentes (menos de 5 anos)	15,2	7,6	21,2	10,6
Recentes (entre 6 a 25 anos)	9,8	10,9	33,3	5,7
Antigos (entre 26 e 99 anos)	10,5	16,8	30,5	6,3
Mais Antigos (mais de 100 anos)	14,3	4,8	14,3	9,5
TIPO				
Arte	14,5	10,1	21,7	4,3
Arqueológicos	8,8	0,0	20,6	5,9
História	20,0	20,0	20,0	6,7
Ciência e História Natural	0,0	16,7	50,0	0,0
Ciência e Tecnologia	15,4	7,7	23,1	7,7
Etnografia e de Antropologia	8,0	8,0	50,0	4,0
Especializados	16,1	16,1	37,5	17,9
Regionais	12,9	9,7	22,6	3,2
Genéricos	7,1	7,1	21,4	0,0
Outros Museus	4,4	11,1	22,2	4,4
Monumentos e sítios	0,0	23,1	23,1	23,1
Zoológicos, Botânicos e Aquários	0,0	0,0	0,0	0,0
Reservas e Parques Naturais	28,6	28,6	71,4	0,0
NÚMERO DE VISITANTES				
mais de 100.000	6,3	12,5	25,0	18,8
entre 50.000 e 100.000	13,0	8,7	30,4	4,3
entre 25.000 e 50.000	10,7	7,1	21,4	7,1
entre 10.000 e 25.000	6,7	5,3	10,7	0,0
entre 1.000 e 10.000	10,6	9,9	30,5	6,4
menos de 1.000	20,7	22,4	56,9	15,5
RPM				
pertence à RPM	7,3	3,7	14,6	0,0
não pertence à RPM	13,1	14,2	35,1	8,9

6.2.4. Informação disponível no exterior do edifício

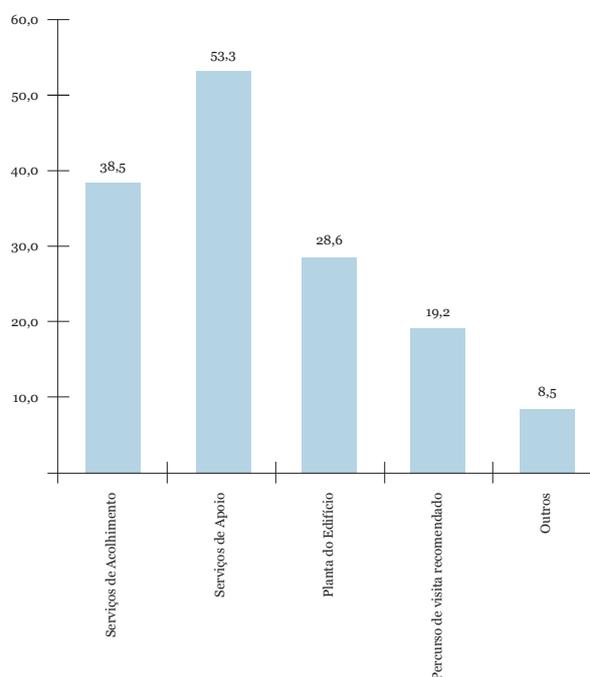
Como seria expectável, a grande maioria dos museus (88,2%) tem o seu nome no exterior, junto à entrada do museu. No entanto, em 11,8% dos inquiridos essa informação não está disponível, o que revela um preocupante desinteresse no modo como estes museus se apresentam. A inexistência do nome no exterior do museu pode comprometer a sua identificação e conseqüente visita. Praticamente, em todos os grupos e categorias existem museus que afirmam não possuir informação sobre o seu nome no exterior do edifício, podendo no entanto salientar-se alguns casos em que os valores são superiores à percentagem global, como é o caso dos museus não pertencentes à RPM, com 14,2%, dos museus privados, com 14,7%, dos museus antigos (entre 26 e 99 anos), com 16,8%, e dos museus com menos de 1.000 visitantes, com 22,4%.

Quanto à restante informação no exterior, em 69,5% dos museus inquiridos está disponível informação sobre o horário, em 31,3% sobre as exposições patentes, em 23,9% sobre o preçário, e em 6% outra informação. Estes valores, apesar de apresentarem uma ligeira subida em comparação com os valores registados em 2000 (Abreu, 2002), ainda revelam alguma ausência de informação elementar junto à entrada dos museus, representando uma fragilidade neste nível de comunicação, o que, provavelmente, terá conseqüências nos seus resultados.

[GRÁFICO N.º14]

Sinalização no interior do museu

(P. 8.4) em percentagem (n=364)



6.2.5. Sinalização no interior do museu

Relativamente à orientação no interior dos museus, 38,5% possui sinalização dos serviços de acolhimento ao público; 53,3% possui sinalização de outros serviços de apoio, como por exemplo elevador, escadas, casas de banho, etc.; 28,6% apresenta a planta do edifício; e 19,2% a sinalização de um percurso de visita recomendado. Apesar de, no geral, os valores não serem muito positivos, estes não deverão ser excessivamente valorizados, uma vez que muitos dos museus são de pequenas dimensões ou não possuem serviços de acolhimento e outros serviços de apoio.

Quanto à sinalização de um percurso recomendado, que de todas será a mais influente no decorrer da visita, relativamente ao tipo de museu, é mais frequente nas Reservas e Parques Naturais, com 29%, nos Museus Especializados, com 25%, e Museus de Arte, Museus de Ciência e Tecnologia, e Monumentos e sítios, todos com 23%. Relativamente à localização, as regiões da Madeira e dos Açores são as que mais recorrem a esta sinalização, com 40% e 33,3% respetivamente, que por sua vez parecem influenciar os valores relativos à tutela, em que a administração regional apresenta o valor mais elevado, com 28,6%. Em relação ao tempo de existência, são os museus muito antigos (com mais de 100 anos) que, com 23,8%, apresentam os valores mais altos. No que diz respeito ao número de visitantes, os valores sugerem uma forte ligação entre o número de visitas e a adoção deste tipo de sinalização. Os museus mais visitados (com mais de 100.000 visitantes por ano) são os que apresentam a percentagem mais alta, com 56,3% dos museus a sinalizar um percurso recomendado, muito acima do valor médio global (19,2%), e os museus menos visitados (com menos de 1.000 visitantes por ano) são os que apresentam a percentagem mais baixa, com 12,1%. Obviamente que este tipo de sinalização não será a causa do número de visitas, mas sim uma consequência, sendo natural que os museus mais visitados tenham maiores preocupações na gestão do tempo e no fluxo das visitas; e que os museus menos visitados, muitas vezes com espaços de visita mais reduzidos, não sintam essa necessidade.

6.2.6. Exposição e informação de apoio à visita

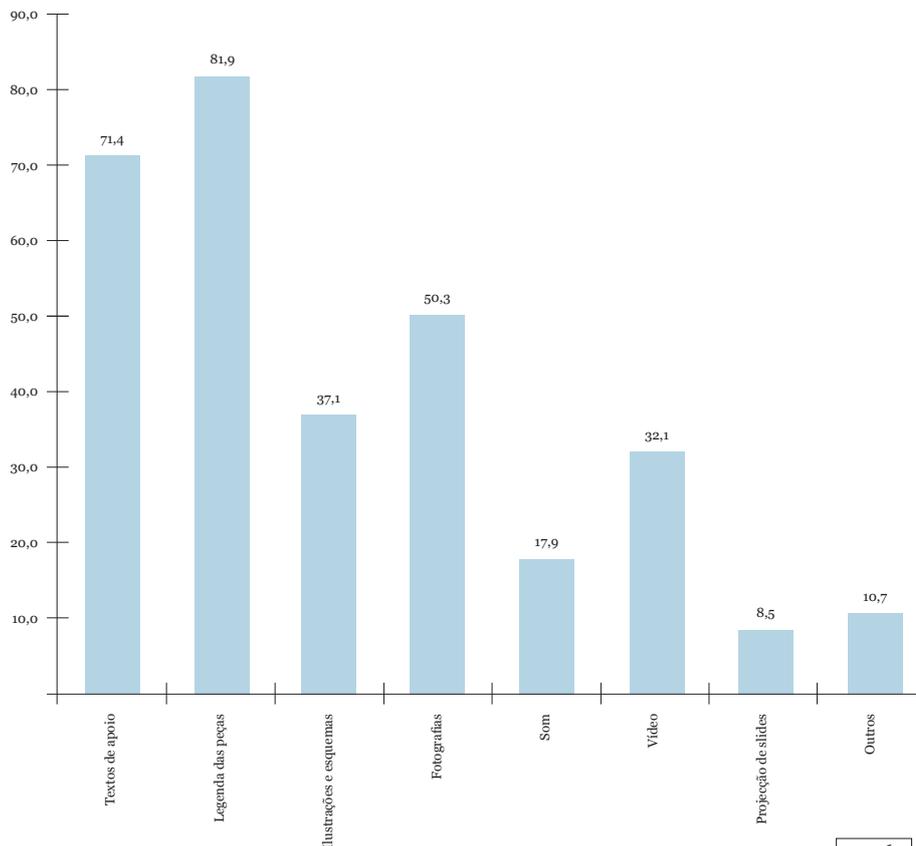
Dos vários elementos de informação disponíveis durante a visita ao museu, o mais utilizado é a legenda de peças, com 81,9%, seguido de textos de apoio, com 71,4% e fotografias com 50,3%. São menos frequentes o vídeo, com 32,1%, informação áudio, com 17,9% e a projeção de diaporamas, com 8,5%. Apesar de, na quase totalidade dos vários tipos de museu, haver casos de utilização destes elementos nas suas exposições, a sua utilização é condicionada pelo tipo de coleção, sendo possível identificar tipologias onde essa influência é mais nítida. Deste modo, é de referir o caso dos Museus de

Arte, que apresentam valores ligeiramente superiores à média na utilização de textos de apoio (72,5%) e de legendas das peças (88,4%), e valores claramente inferiores à média na utilização de suportes audiovisuais, nomeadamente na utilização de fotografias (15,9%), áudio (11,6%), e vídeo (17,4%), sendo evidente o carácter de fruição deste tipo de exposições e a importância individual das peças expostas enquanto “eixo” da própria exposição; em contrapartida, os Museus de Ciência e Tecnologia, onde normalmente se privilegia a aprendizagem, a informação escrita é menos utilizada, com a percentagem mais baixa da utilização de textos de apoio (53,9%), e a informação audiovisual mais utilizada, com uma das maiores percentagens na utilização de fotografias (69,2%), áudio (23,1%), e vídeo (61,5%). É ainda de referir a baixa percentagem das Reservas e Parques Naturais quanto à utilização de legendas, com 28,6%, perfeitamente expectável, tendo em conta o carácter particular deste tipo de museu; bem como, a baixa utilização de fotografias pelos Monumentos e Sítios, que são em si próprios o original do objeto visitável, dispensando o recurso a imagens que os representem.

[GRÁFICO N.º15]

Suportes de informação disponíveis durante a visita

(P.8.5) em percentagem (n=364)



[QUADRO N.º16]

Suportes de informação disponíveis durante a visita

(P. 8.5) em percentagem (n=364)

Categorias	Textos	Legendas	Ilustrações	Fotografias	Som	Vídeo	Diapositivos
TOTAL	71,4	81,9	37,1	50,3	17,9	32,1	8,5
REGIÃO							
Norte	73,7	84,2	38,9	51,6	18,9	33,7	11,6
Centro	65,0	85,4	35,9	52,4	14,6	25,2	6,8
Lisboa e Vale do Tejo	72,9	78,6	30,0	47,1	20,0	38,6	10,0
Alentejo	66	72,3	34,0	44,7	17,0	31,9	6,4
Algarve	91,7	91,7	54,2	54,2	16,7	37,5	4,2
Madeira	70,0	80,0	30,0	30,0	10,0	20,0	0,0
Açores	80	73,3	53,3	66,7	33,3	40,0	13,3
TUTELA							
Administração Central	73,3	66,7	40,0	33,3	13,3	31,1	6,7
Administração Regional	85,7	92,9	42,9	57,1	28,6	50,0	14,3
Administração Local	77,8	87,7	45,6	62,6	19,9	36,8	9,9
Privados	61,5	79,8	24,8	42,2	14,7	25,7	5,5
TEMPO DE EXISTÊNCIA							
Mais Recentes (menos de 5 anos)	68,2	87,9	45,5	62,1	19,7	42,4	13,6
Recentes (entre 6 a 25 anos)	71,8	82,8	39,7	58,0	20,1	36,8	9,2
Antigos (entre 26 e 99 anos)	70,5	78,9	27,4	32,6	13,7	20,0	4,2
Mais Antigos (mais de 100 anos)	95,2	81,0	38,1	33,3	14,3	19,0	9,5
TIPO							
Arte	72,5	88,4	20,2	15,9	11,6	17,4	7,2
Arqueológicos	82,4	82,4	50,0	61,7	14,8	35,3	20,6
História	93,3	86,7	26,7	46,7	20,0	40,0	0,0
Ciência e História Natural	66,7	83,3	50,0	50,0	16,7	16,7	0,0
Ciência e Tecnologia	53,8	92,3	53,8	69,3	23,1	61,5	7,7
Etnografia e de Antropologia	66,0	82,0	26,0	58,0	14,0	30,0	4,0
Especializados	69,6	85,7	41,1	60,7	19,6	39,3	10,7
Regionais	77,4	87,1	48,4	67,7	9,7	32,3	9,7
Genéricos	78,6	71,4	71,4	57,1	28,6	35,7	7,1
Outros Museus	75,6	82,2	40,0	71,1	35,6	35,6	8,9
Monumentos e sítios	53,8	61,5	30,8	15,4	23,1	30,8	0,0
Zoológicos, Botânicos e Aquários	100,0	50,0	50,0	50,0	0,0	50,0	0,0
Reservas e Parques Naturais	57,1	28,6	71,4	57,1	0,0	28,6	14,3
NÚMERO DE VISITANTES							
mais de 100.000	75,0	81,3	62,5	43,8	25,0	25,0	18,8
entre 50.000 e 100.000	78,3	91,3	30,4	21,7	26,1	47,8	8,7
entre 25.000 e 50.000	85,7	85,7	57,1	57,1	35,7	42,9	10,7
entre 10.000 e 25.000	86,7	94,7	36,0	57,3	28,0	40,0	13,3
entre 1.000 e 10.000	71,6	78,7	37,6	54,6	13,5	34,0	5,7
menos de 1.000	46,6	70,7	25,9	44,8	1,7	8,6	3,4
RPM							
pertence à RPM	85,4	89,0	42,7	48,8	31,7	39,0	9,8
não pertence à RPM	67,4	79,8	35,5	50,7	13,8	30,1	8,2

Relativamente à tutela, os museus tutelados pela administração regional e pela administração local são os que mais utilizam suportes de informação nas suas exposições, e os museus privados os que, globalmente, apresentam as percentagens mais baixas neste campo. Quanto à localização, o Algarve e os Açores são as regiões que globalmente apresentam melhores percentagens e a Madeira a que recorre a menos elementos de informação.

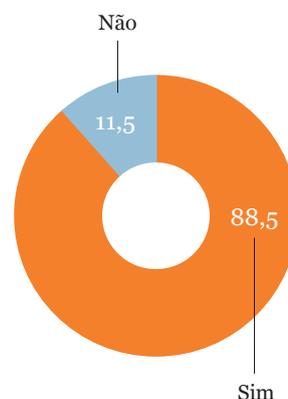
Em relação ao tempo de existência, são os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos) e recentes (entre 6 a 25 anos) que apresentam as percentagens mais altas na maioria dos elementos, sugerindo uma maior abertura dos novos museus para uma comunicação multimédia.

Globalmente, os resultados revelam um predomínio do texto escrito face à informação visual e sonora. Porém, quando comparados com os dados de 2000 (Abreu, 2002), há um crescimento na utilização de suportes audiovisuais, com destaque para o vídeo, cuja presença nas exposições dos museus portugueses passou de 18,2% para 32,1%. O crescimento do conjunto das percentagens de utilização dos vários suportes de informação disponíveis durante a visita confirma uma tendência de evolução dos espaços museológicos para espaços cada vez mais complexos, mais ricos, com uma maior capacidade de comunicar com os diferentes públicos que os visitam.

6.3. Divulgação

Neste grupo são analisados os dados relativos ao modo como os museus portugueses divulgam os seus serviços e atividades. Pretendeu-se quantificar os meios de divulgação que normalmente são utilizados por cada grupo, relativamente à sua tutela, região, tempo de existência e tipo de coleção. Foram analisadas em pormenor as ações de comunicação realizadas, em relação aos meios de divulgação utilizados e aos seus objetivos. Foram ainda tidas em conta as respostas relativas aos museus que regularmente fazem recorte de imprensa, como indicador da preocupação que cada grupo tem em conhecer o modo como o museu é divulgado na imprensa.

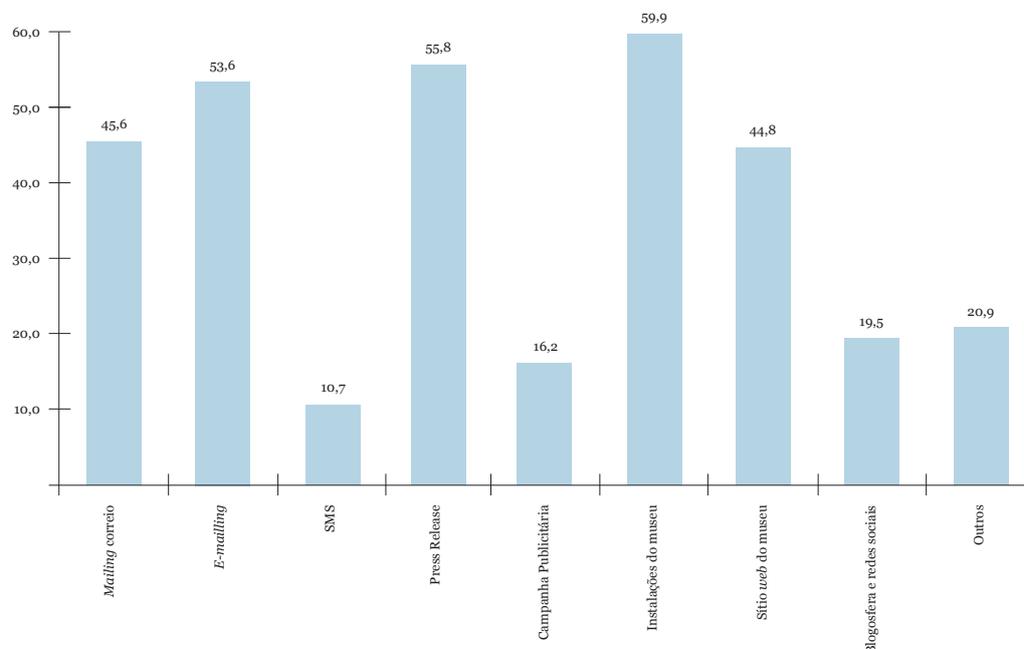
[GRÁFICO N.º16]
Divulgação das Atividades
(P. 10.1) em percentagem (n=364)



[GRÁFICO N.º17]

Meios de divulgação utilizados

(P. 10.1) em percentagem (n=364)



6.3.1. Meios utilizados na divulgação de atividades

A quase totalidade dos museus inquiridos, cerca de 88%, utiliza regularmente pelo menos um meio para a divulgação das suas atividades. As opções mais frequentes são a divulgação dentro das instalações do museu (60%), o comunicado de imprensa (55,8%), e o envio de *e-mail* (53,6%). As opções menos utilizadas são a divulgação através de *blogues* e redes sociais (19,5%), a compra de espaço publicitário (16,2%) e o envio de SMS (10,7%). Estes valores sugerem uma preferência pela utilização de meios de divulgação menos dispendiosos, e também uma certa “institucionalização” no modo de comunicar, ainda pouco confortável com opções menos formais, como é o caso das redes sociais e *blogues*. Apesar da grande maioria dos museus divulgar as suas atividades, isoladamente, as percentagens de cada um dos meios de divulgação utilizados ficam abaixo das expectativas, especialmente no que diz respeito às opções existentes na *internet*, as quais, sendo extremamente económicas e podendo alcançar excelentes resultados, estão claramente subaproveitadas.

Na análise por variáveis de caracterização, relativamente à tutela, é de referir que, no conjunto dos vários meios de divulgação, a administração regional é a que apresenta as percentagens mais elevadas, com valores quase sempre superiores à média, e os museus privados os que apresentam, na globalidade, as percentagens mais baixas. Estes valores revelam a óbvia relação que há entre a capacidade de divulgação e os

[QUADRO N.º17]

Meios de divulgação utilizados

(P. 10.1) em percentagem (n=364)

Categorias	Correio	e-mail	SMS	Press	Pub	Museu	Sítio web	Blog	Outros
TOTAL	45,6	53,6	10,7	55,8	16,2	59,9	44,8	19,5	20,9
REGIÃO									
Norte	50,5	52,6	16,8	58,9	11,6	60,0	48,4	23,2	21,1
Centro	37,9	45,6	7,8	52,4	10,7	56,3	37,9	17,5	21,4
Lisboa e Vale do Tejo	57,1	75,7	4,3	64,3	24,3	62,9	64,3	25,7	21,4
Alentejo	44,7	44,7	12,8	40,4	19,1	70,2	36,2	17,0	25,5
Algarve	37,5	41,7	8,3	41,7	8,3	50,0	8,3	4,2	20,8
Madeira	40,0	50,0	10,0	90,0	20,0	50,0	60,0	10,0	0,0
Açores	33,3	60,0	20,0	66,7	46,7	60,0	53,3	20,0	13,3
TUTELA									
Administração Central	55,6	73,3	2,2	60,0	8,9	60,0	71,1	20,0	15,6
Administração Regional	42,9	71,4	14,3	85,7	57,1	85,7	71,4	28,6	14,3
Administração Local	50,3	51,5	14,0	59,1	12,9	60,2	36,8	17,5	19,3
Privados	36,7	45,9	9,2	42,2	18,3	56,9	39,4	18,3	27,5
TEMPO DE EXISTÊNCIA									
Mais Recentes (menos de 5 anos)	40,9	43,9	19,7	54,5	24,2	60,6	45,5	24,2	15,2
Recentes (entre 6 a 25 anos)	45,4	48,9	9,2	56,3	15,5	61,5	41,4	16,1	25,3
Antigos (entre 26 e 99 anos)	49,5	67,4	8,4	53,7	13,7	53,7	47,4	18,9	18,9
Mais Antigos (mais de 100 anos)	52,4	66,7	9,5	61,9	14,3	81,0	61,9	28,6	9,5
TIPO									
Arte	56,5	66,7	13,0	69,6	24,6	62,3	50,7	18,8	15,9
Arqueológicos	55,9	67,6	26,5	67,6	17,6	76,5	35,3	35,3	17,6
História	33,3	40,0	6,7	46,7	13,3	33,3	40,0	20,0	20,0
Ciência e História Natural	50,0	50,0	0,0	66,7	16,7	66,7	33,3	16,7	16,7
Ciência e Tecnologia	46,2	61,5	0,0	61,5	23,1	76,9	69,2	23,1	7,7
Etnografia e de Antropologia	26,0	36,0	8,0	42,0	6,0	60,0	38,0	8,0	22,0
Especializados	42,9	44,6	8,9	53,6	16,1	55,4	44,6	23,2	25,0
Regionais	41,9	54,8	12,9	61,3	19,4	51,6	25,8	16,1	29,0
Genéricos	64,3	57,1	14,3	64,3	14,3	71,4	21,4	7,1	21,4
Outros Museus	48,9	57,8	11,1	53,3	17,8	57,8	60,0	22,2	24,4
Monumentos e sítios	69,2	61,5	0,0	46,2	15,4	61,5	46,2	15,4	23,1
Zoológicos, Botânicos e Aquários	50,0	100,0	0,0	50,0	0,0	100,0	100,0	50,0	0,0
Reservas e Parques Naturais	28,6	28,6	0,0	14,3	0,0	28,6	71,4	14,3	14,3
NÚMERO DE VISITANTES									
mais de 100.000	62,5	68,8	18,8	62,5	18,8	75,0	62,5	18,8	6,3
entre 50.000 e 100.000	52,2	78,3	17,4	65,2	39,1	87,0	69,6	13,0	8,7
entre 25.000 e 50.000	78,6	78,6	14,3	75,0	28,6	85,7	60,7	39,3	21,4
entre 10.000 e 25.000	56,0	68,0	14,7	73,3	21,3	57,3	61,3	26,7	12,0
entre 1.000 e 10.000	43,3	50,4	9,2	56,7	11,3	58,9	37,6	17,0	22,0
menos de 1.000	15,5	20,7	5,2	19,0	6,9	44,8	19,0	12,1	37,9
RPM									
pertence à RPM	67,1	82,9	13,4	80,5	22,0	70,7	61,0	22,0	15,9
não pertence à RPM	39,4	45,0	9,9	48,6	14,5	56,7	40,1	18,8	22,3

meios disponíveis de cada museu. É no grupo dos museus privados que se encontra a maioria dos projetos museológicos mais frágeis, com menos recursos e menos pessoal profissionalizado, e será nos museus da administração regional, das regiões autónomas da Madeira e Açores, onde haverá maior facilidade e capacidade de utilização dos meios da tutela, como são exemplo os canais regionais de televisão, para a divulgação das atividades dos museus.

Relativamente à localização, a região de Lisboa e Vale do Tejo é a que globalmente apresenta as percentagens mais elevadas, com valores quase sempre superiores à média geral, e a região do Algarve a que, na globalidade, apresenta as percentagens mais baixas, ficando em todos os meios abaixo da média geral. Se, por um lado, a densidade populacional da região de Lisboa poderá justificar uma maior concentração de museus que utilizam regularmente os vários meios disponíveis para a divulgação das suas atividades, o mesmo princípio já não se aplica ao caso do Algarve, a qual apresenta, em todas as percentagens, resultados inferiores à região do Alentejo (região com menor densidade populacional). Para além do tipo de território e sua ocupação, que é claramente condicionante da resposta que o público dá à divulgação das atividades dos museus, há outros fatores que também condicionam o modo como os museus de uma região comunicam com os seus públicos e divulgam as suas atividades. Note-se que a região do Algarve possui uma percentagem de museus fora da RPM superior à média global e é a região com maior percentagem de museus recentes (entre 6 a 25 anos), os quais também apresentaram resultados inferiores aos valores globais neste ponto.

Em relação ao tempo de existência, os museus mais antigos (com mais de 100 anos) são os que apresentam as percentagens mais elevadas, seguidos dos museus mais recentes (criados há menos de 5 anos), que, curiosamente, apresentam valores inferiores à média no envio de correio e *e-mailing*, talvez por parte destes museus ainda não ter constituído uma base de dados para a divulgação das suas atividades. Os museus antigos (entre 26 e 99 anos) e os recentes (entre 6 a 25 anos) apresentam, na maioria dos casos, valores inferiores à média, o que pode representar o enfraquecimento de uma energia inicial dos novos museus que, com o passar dos anos, acaba por esmorecer. Por outro lado, os resultados positivos dos museus mais antigos, sugere uma lógica de seleção natural, pela qual os museus mais dinâmicos e regulares têm maior probabilidade de chegar ao grupo dos mais antigos (com mais de 100 anos).

Quanto ao tipo de museu, não há nenhuma categoria dominante, destacando-se apenas as Reservas e Parques Naturais como a categoria que, globalmente, a menos

meios recorreu, optando claramente por uma concentração da divulgação das suas atividades no sítio na *web*.

Finalmente, no que diz respeito ao número de visitantes, como seria expectável, há uma clara correspondência entre os museus menos visitados e os que menos divulgam as suas atividades.

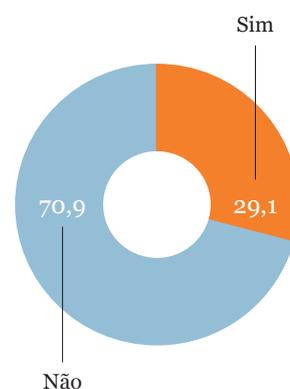
6.3.2. Ações de Publicidade e Marketing

Apesar de apenas 16,2% dos museus inquiridos afirmar que recorre normalmente a campanhas publicitárias para divulgar as suas atividades, 29,1% informou ter efetuado pelo menos uma campanha de publicidade e *marketing* durante o ano 2009. Esta discrepância revela que os museus fazem uma diferenciação entre a comunicação *marketing* e a comunicação publicitária, incluindo na campanha de publicidade e *marketing* várias ações que não são exclusivamente publicitárias.

Na análise das variáveis de caracterização, no que diz respeito à localização dos museus que desenvolveram estas ações, as regiões dos Açores e de Lisboa são as mais bem classificadas, com 53,3% e 38,6% respetivamente. No lado oposto encontram-se o Alentejo e a Madeira, com 19,1% e 20% respetivamente. É curioso encontrar as regiões da Madeira e Açores em posições opostas, uma vez que usufruem de condições similares nesta área. Quanto às regiões de Lisboa e Alentejo, o contraste entre um meio urbano com elevada densidade populacional e um meio rural em vias de desertificação é tão forte, que a ruralidade ou urbanidade serão, muito provavelmente, um dos fatores com forte influência nas opções de comunicação dos museus, neste caso concreto nas ações de publicidade e *marketing*.

Relativamente à tutela, os museus tutelados pela administração regional, com 50%, são os que apresentam a maior percentagem, e os privados, com cerca de 23%, os que apresentam os valores mais baixos. No que diz respeito ao tempo de existência, não há uma evolução de sentido temporal, uma vez que são, novamente, os museus mais antigos (com mais de 100 anos) e os mais recentes (criados há menos de 5 anos) que apresentam maiores percentagens, 42,4% e 38,1% respetivamente. Quanto ao tipo de museu, destacam-se também aqui as Reservas e Parques Naturais, com um absentismo total nesta área, que poderá estar relacionado com uma intencional política de absentismo publicitário, com o objetivo de algum controle do número de visitantes em prol da proteção dos habitats naturais.

[GRÁFICO N.º18]
Campanha de Publicidade
(P. 10.2) em percentagem (n=364)



[QUADRO N.º18]

Meios utilizados em Publicidade

(P. 10.2.1) em percentagem (n=364)

Categorias	Total	Imprensa	TV	Rádio	Internet	Publicidade Exterior
TOTAL	29,1	26,4	13,7	17,3	23,1	20,6
REGIÃO						
Norte	28,4	27,4	11,6	15,8	18,9	22,1
Centro	26,2	23,3	11,7	18,4	21,4	18,4
Lisboa e Vale do Tejo	38,6	34,3	18,6	20,0	32,9	27,1
Alentejo	19,1	19,1	10,6	12,8	17,0	8,5
Algarve	25,0	16,7	0,0	4,2	20,8	16,7
Madeira	20,0	30,0	30,0	10,0	10,0	10,0
Açores	53,3	40,0	40,0	46,7	46,7	46,7
TUTELA						
Administração Central	26,7	24,4	20,0	17,8	28,9	17,8
Administração Regional	50,0	42,9	42,9	50,0	42,9	35,7
Administração Local	29,8	23,4	9,9	13,5	21,6	22,2
Privados	22,9	26,6	10,1	14,7	17,4	14,7
TEMPO DE EXISTÊNCIA						
Mais Recentes (menos de 5 anos)	42,4	39,4	19,7	25,8	31,8	33,3
Recentes (entre 6 a 25 anos)	27,0	24,1	9,8	13,8	21,3	16,7
Antigos (entre 26 e 99 anos)	24,2	22,1	14,7	15,8	17,9	17,9
Mais Antigos (mais de 100 anos)	38,1	33,3	28,6	33,3	38,1	33,3
TIPO						
Arte	36,2	36,2	23,2	24,6	31,9	21,7
Arqueológicos	23,5	17,6	8,8	8,8	20,6	17,6
História	26,7	26,7	6,7	20,0	26,7	13,3
Ciência e História Natural	33,3	33,3	33,3	16,7	16,7	33,3
Ciência e Tecnologia	23,1	23,1	15,4	15,4	23,1	23,1
Etnografia e de Antropologia	28,0	22,0	12,0	16,0	14,0	14,0
Especializados	28,6	28,6	8,9	12,5	19,6	19,6
Regionais	19,4	12,9	16,1	16,1	9,7	19,4
Genéricos	35,7	28,6	7,1	21,4	28,6	35,7
Outros Museus	37,8	33,3	15,6	22,2	35,6	26,7
Monumentos e sítios	30,8	30,8	7,7	15,4	15,4	30,8
Zoológicos, Botânicos e Aquários	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Reservas e Parques Naturais	0,0	0,0	0,0	0,0	14,3	0,0
NÚMERO DE VISITANTES						
mais de 100.000	37,5	37,5	25,0	25,0	43,8	31,3
entre 50.000 e 100.000	47,8	43,5	21,7	34,8	39,1	43,5
entre 25.000 e 50.000	42,9	46,4	10,7	32,1	32,1	35,7
entre 10.000 e 25.000	40,0	33,3	24,0	24,0	33,3	30,7
entre 1.000 e 10.000	22,7	21,3	9,9	10,6	16,3	13,5
menos de 1.000	17,2	13,8	3,4	10,3	10,3	8,6
RPM						
pertence à RPM	40,2	36,6	25,6	30,5	34,1	31,7
não pertence à RPM	25,9	23,4	10,3	13,5	19,9	17,4

No seu conjunto, as percentagens das diversas variáveis de caracterização aproximam-se dos valores e tendências observados no ponto anterior (meios utilizados na divulgação das atividades do museu), o que confirma a influência de certas variáveis nas opções de comunicação dos museus, e também a relação das diferentes opções de comunicação entre si. Por exemplo, neste caso concreto, parte das ações realizadas para a divulgação regular das atividades dos museus poderão ter sido consideradas ou incluídas em campanhas de publicidade e *marketing*.

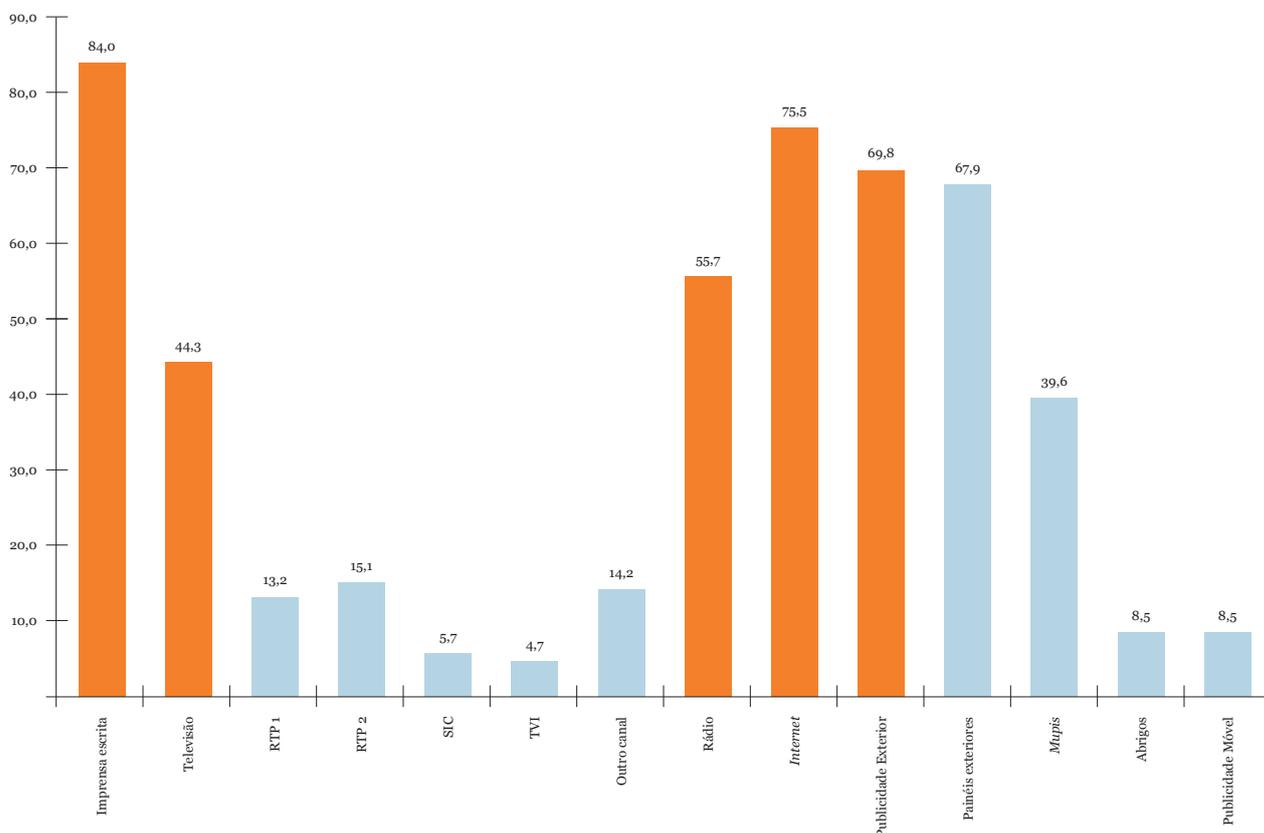
6.3.2.1 Meios Utilizados na Campanha de Publicidade e Marketing

Nas campanhas de publicidade e *marketing* efetuadas pelos museus, o meio mais utilizado foi a imprensa escrita, presente em 84% das campanhas, seguida da *internet*, com 75,5%, e da publicidade exterior, com 69,8%. Os menos utilizados foram a rádio, com 55,7%, e a televisão, com 44,3%. Os resultados apontam para uma maior utilização dos meios menos dispendiosos, não só no que diz respeito ao custo do espaço publicitário, mas também aos custos de produção das campanhas propriamente ditas.

[GRÁFICO N.º19]

Meios utilizados em Publicidade

(P. 10.2.1) em percentagem (n=106)



No caso das campanhas em televisão, há uma clara preferência pelos canais estatais, sendo a RTP2 a estação a que mais se recorre, com 15,1%, seguida da RTP1, com 13,2%. O conjunto de canais não generalistas (outros canais) também apresenta valores similares, com 14,2%, que corresponderão a campanhas transmitidas nos restantes canais públicos (RTP Madeira, Açores, Internacional, etc.), canais regionais e canais por cabo. Os canais privados generalistas são os menos utilizados, estando a SIC presente em apenas 5,7% das campanhas, e a TVI em 4,7%. O conjunto destas percentagens indica novamente uma preferência pelos meios menos dispendiosos, sendo os canais estatais, onde as tarifas normalmente são mais favoráveis, os mais utilizados.

Quanto à publicidade exterior, os suportes mais utilizados são os painéis exteriores, com 67,9%, seguidos dos *mupis*, com 39,6%; e os menos utilizados são a publicidade móvel e os abrigos, ambos com 8,5%. Na análise destes resultados será importante ter em conta que grande parte dos municípios possui *mupis* que podem ser utilizados gratuitamente pelos museus e que os edifícios dos museus também podem ser utilizados como suportes gratuitos para a colocação de painéis exteriores.

Das ações desenvolvidas, o principal objetivo foi a promoção e divulgação do museu (39,6%), seguido da divulgação de uma nova exposição (26,4%), e da divulgação de atividades do museu (21,7%).

Quando comparado o conjunto dos valores agora registados com os valores de 2000 (Abreu, 2002), observa-se uma descida na maioria das percentagens relacionadas com a realização de uma campanha de publicidade e *marketing*. Esta descida acontece não só na percentagem de museus que efetuou pelo menos uma campanha de publicidade e *marketing* no ano anterior ao inquérito, mas também na maioria dos meios utilizados. A única exceção é a publicidade exterior, em particular os painéis exteriores, que são os únicos que apresentam uma subida significativa nas percentagens (subiram de 18,8% para 67,9%). Esta evolução, quando observada em conjunto com os 88% de museus que divulga regularmente as suas atividades, sugere que os museus portugueses têm vindo a optar por uma comunicação mais direta com os seus públicos, recorrendo menos a campanhas generalistas, onde os investimentos são maiores e os resultados diretos menores.

6.3.3. Recorte de Imprensa

A maioria dos museus, cerca de 74,7%, faz regularmente o recorte de imprensa de artigos e notícias que de algum modo se relacionem com a sua atividade, revelando uma preocupação em conhecer o modo como são divulgados na imprensa, bem como em acompanhar o que é feito pelos outros museus.

Na análise por variáveis de caracterização, na maioria dos casos as percentagens encontram-se muito perto da percentagem global, havendo apenas a realçar, relativamente à tutela, os 92,9% da administração regional, e os 65,1% dos museus privados, também aqui com uma percentagem inferior à média global; em relação à localização, os 90% da região da Madeira, e os 58% da região do Algarve; e, relativamente ao tempo de existência, os museus mais antigos (com mais de 100 anos) com 81%, que são os que mais se preocupam com o recorte de imprensa. Os museus menos visitados, com menos de 1.000 visitantes por ano, também aqui, são os que apresentam a percentagem mais baixa. Os museus pertencentes à RPM, uma vez mais, à semelhança da maioria das restantes questões, apresentam a percentagem mais elevada.

6.4. Serviços

Neste grupo são analisados os resultados relativos aos serviços de acolhimento ao público, às atividades orientadas para os visitantes, às principais edições e publicações produzidas pelos museus e aos expositores utilizados. São também abordadas as questões relativas à receção de sugestões dos visitantes e às associações de amigos dos museus.

6.4.1. Serviços de Acolhimento ao Público

Dos vários serviços de acolhimento ao público, a “loja do museu” é o mais comum nos museus portugueses, estando presente em 59,1% dos casos, seguindo-se os “serviços educativos” com 53,6%, a “biblioteca ou centro de documentação” com 41,8%, e os “espaços exteriores” com 41,2%. A opção menos referida foi “quiosque *internet*”, com 7,7%. Quando comparados estes valores com os registados em 1999, no “Inquérito aos Museus em Portugal” (Santos et al., 2000), observa-se um aumento em todos os serviços, com especial expressão no caso dos “serviços educativos”, que passaram de 26% para 53,6%, e da “loja do museu”, que subiu de 32,1% para 59,1%. É também

[QUADRO N.º19]

Recorte de Imprensa

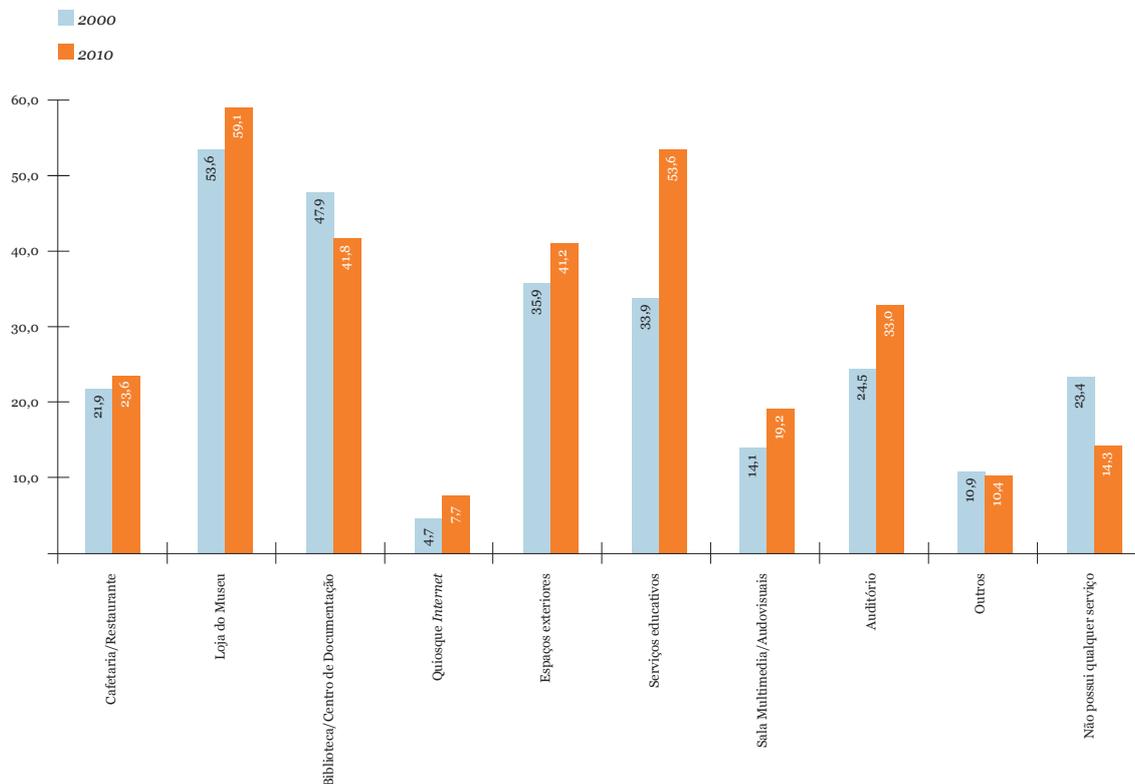
(P. 10.3) em percentagem (n=364)

Categorias	%
TOTAL	74,7
REGIÃO	
Norte	82,1
Centro	73,8
Lisboa e Vale do Tejo	72,9
Alentejo	70,2
Algarve	58,3
Madeira	90,0
Açores	73,3
TUTELA	
Administração Central	77,8
Administração Regional	92,9
Administração Local	77,2
Privados	65,1
TEMPO DE EXISTÊNCIA	
Mais Recentes (menos de 5 anos)	72,7
Recentes (entre 6 a 25 anos)	73,0
Antigos (entre 26 e 99 anos)	76,8
Mais Antigos (mais de 100 anos)	81,0
TIPO	
Arte	76,8
Arqueológicos	79,4
História	53,3
Ciência e História Natural	83,3
Ciência e Tecnologia	84,6
Etnografia e de Antropologia	72,0
Especializados	67,9
Regionais	83,9
Genéricos	71,4
Outros Museus	80,0
Monumentos e sítios	69,2
Zoológicos, Botânicos e Aquários	100,0
Reservas e Parques Naturais	71,4
NÚMERO DE VISITANTES	
mais de 100.000	75,0
entre 50.000 e 100.000	69,6
entre 25.000 e 50.000	89,3
entre 10.000 e 25.000	88,0
entre 1.000 e 10.000	77,3
menos de 1.000	50,0
RPM	
pertence à RPM	87,8
não pertence à RPM	70,9

[GRÁFICO N.º20]

Serviços de Acolhimento ao público

(P. 11.1) em percentagem (2000 n=192; 2010 n=364)



relevante a descida, de 28,3% para 14,3%, dos museus que não possuem qualquer serviço de acolhimento, havendo porém, em certas variáveis de caracterização, alguns valores preocupantes, como é o caso dos 33% de museus da região do Algarve que não possuem qualquer serviço.

Estes valores revelam uma mudança no modo como os museus se relacionam com o seu público e apontam para uma clara valorização e consciência da importância que os vários serviços representam no desenvolvimento da atividade museológica, especialmente na que é orientada para o público.

Na análise por variáveis de caracterização, relativamente à localização, a região de Lisboa é a única que apresenta resultados superiores à média global em todos os serviços disponíveis, e a região da Madeira a que tem a maior concentração de percentagens mais elevadas. No extremo oposto encontram-se a região do Algarve, com todas as percentagens inferiores à média global, e a região do Alentejo, que apenas apresenta valores superiores à média global na percentagem relativa à “loja do museu”. No que diz respeito à tutela, a administração central é a que regista as percentagens mais elevadas e a única com todos os resultados superiores à média

[QUADRO N.º20]

Serviços de Acolhimento ao público

(P. 11.1) em percentagem (n=364)

Categorias	Cafetaria Restaurante	Loja	Biblioteca Centro Doc.	Espaços Exteriores	Serviços Educativos	Auditório
TOTAL	23,6	59,1	41,8	41,2	53,6	33,0
REGIÃO						
Norte	22,1	61,1	43,2	41,1	58,9	36,8
Centro	22,3	56,3	40,8	49,5	51,5	27,2
Lisboa e Vale do Tejo	40,0	67,1	55,7	42,9	67,1	45,7
Alentejo	8,5	61,7	25,5	34,0	31,9	21,3
Algarve	8,3	33,3	33,3	25,0	41,7	29,2
Madeira	50,0	80,0	40,0	70,0	80,0	20,0
Açores	20,0	46,7	40,0	6,7	40,0	40,0
TUTELA						
Administração Central	35,6	75,6	57,8	57,8	75,6	57,8
Administração Regional	21,4	78,6	42,9	50,0	64,3	42,9
Administração Local	15,8	55,6	40,9	36,8	56,7	35,1
Privados	31,2	54,1	36,7	40,4	37,6	18,3
TEMPO DE EXISTÊNCIA						
Mais Recentes (menos de 5 anos)	21,2	56,1	33,3	37,9	48,5	37,9
Recentes (entre 6 a 25 anos)	24,1	59,8	40,2	40,8	51,7	30,5
Antigos (entre 26 e 99 anos)	22,1	56,8	48,4	43,2	57,9	34,7
Mais Antigos (mais de 100 anos)	23,8	76,2	52,4	47,6	71,4	33,3
TIPO						
Arte	30,4	65,2	44,9	47,8	58,0	33,3
Arqueológicos	20,6	67,6	50,0	47,1	58,8	38,2
História	6,7	46,7	40,0	33,3	40,0	20,0
Ciência e História Natural	33,3	66,7	66,7	50,0	83,3	50,0
Ciência e Tecnologia	38,5	76,9	53,8	46,2	69,2	69,2
Etnografia e de Antropologia	16,0	48,0	24,0	26,0	40,0	14,0
Especializados	28,6	60,7	42,9	42,9	46,4	33,9
Regionais	9,7	54,8	38,7	32,3	64,5	22,6
Genéricos	21,4	71,4	50,0	57,1	64,3	35,7
Outros Museus	22,2	48,9	40,0	48,9	57,8	40,0
Monumentos e sítios	46,2	76,9	38,5	30,8	76,9	46,2
Zoológicos, Botânicos e Aquários	100,0	100,0	50,0	50,0	100,0	50,0
Reservas e Parques Naturais	0,0	42,9	57,1	57,1	28,6	85,7
NÚMERO DE VISITANTES						
mais de 100.000	56,3	87,5	68,8	62,5	62,5	62,5
entre 50.000 e 100.000	52,2	73,9	60,9	60,9	65,2	47,8
entre 25.000 e 50.000	28,6	82,1	64,3	57,1	67,9	57,1
entre 10.000 e 25.000	20,0	78,7	50,7	52,0	73,3	45,3
entre 1.000 e 10.000	19,9	53,9	36,2	35,5	53,2	29,1
menos de 1.000	17,2	24,1	19,0	27,6	20,7	8,6
RPM						
pertence à RPM	30,5	80,5	63,4	59,8	82,9	43,9
não pertence à RPM	21,6	52,8	35,5	35,8	45,0	29,8

global. Os museus privados são os que registam os valores mais baixos, tendo, juntamente com os museus tutelados pela administração local, a grande maioria das percentagens inferiores à média global.

Em relação ao tempo de existência, há uma evolução semelhante na maioria dos serviços, em que os museus mais antigos (com mais de 100 anos) apresentam as percentagens mais altas, as quais decrescem sucessivamente nos museus antigos (entre 26 e 99 anos), recentes (entre 6 a 25 anos) e mais recentes (criados há menos de 5 anos). Nos serviços de acolhimento ao público, o tempo de existência do museu aparece como uma variável influente, onde claramente são os museus mais antigos os que se encontram mais bem preparados para acolher o seu público. Este facto é particularmente preocupante no caso dos museus mais recentes, dos quais, tratando-se de novos projetos museológicos, construídos à luz de um entendimento contemporâneo de museu, se esperaria a proposta de novos modelos no modo de relacionamento com os públicos, mas que são afinal os que apresentam maiores fragilidades nesta área.

Como seria expectável, são os museus com mais visitantes (mais de 100.000 visitantes) os que apresentam a maior percentagem de serviços de acolhimento, e os museus menos visitados (menos de 1.000 visitantes) os que apresentam os valores mais baixos, existindo uma óbvia resposta dos públicos aos museus que melhor os acolhem.

Globalmente, apesar da tendência de crescimento, em certos campos os valores ainda são pouco expressivos, tendo em conta que estes serviços serão a base de toda atividade orientada para os visitantes. Note-se que quase metade dos museus (46,4%) não possui serviço educativo, determinante na relação com as escolas, parceiros de excelência dos museus, que garantem uma parte muito significativa dos seus visitantes. No que diz respeito ao crescimento do número de lojas dos museus, esta evolução será também reveladora de uma preocupação crescente, ao longo da última década, na capacidade de autofinanciamento dos museus.

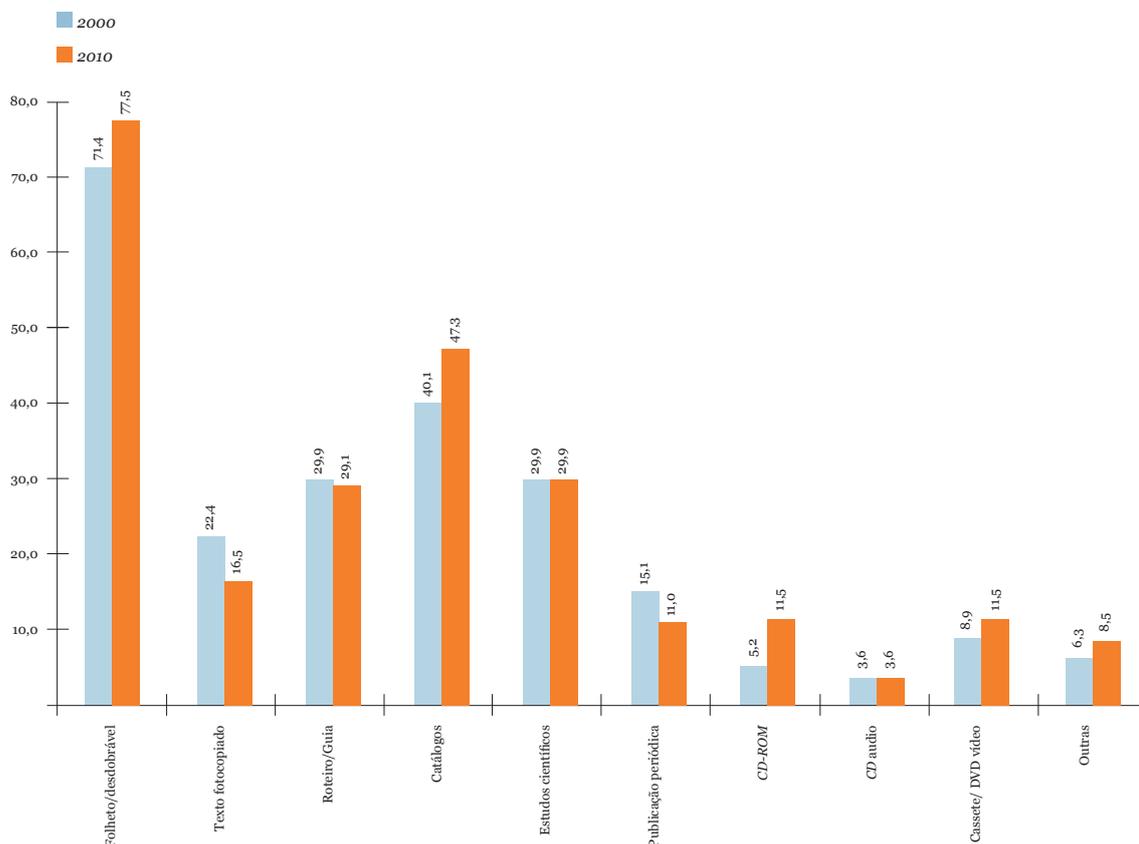
6.4.2. Publicações produzidas pelo museu

Quanto às publicações produzidas pelos museus, disponíveis para distribuição ou venda ao público, a única opção a ultrapassar a barreira dos 50% foi a do folheto desdobrável, com 77,5%, seguindo-se a do catálogo, com 47,3%, e a publicação de estudos científicos, com 30%. Os suportes menos referidos foram o *cd-rom* e DVD, ambos com 11,5%, as publicações periódicas, com 11%, e por último o *CD* áudio, com apenas 3,6%.

[GRÁFICO N.º21]

Publicações ou edições produzidas pelo museu

(P. 11.2) em percentagem (2000 n=192; 2010 n=364)



Comparando estes valores com os do “Inquérito aos Museus em Portugal” (Santos et al., 2000), assiste-se também aqui a uma evolução positiva, registando-se na maioria das publicações uma subida das percentagens. A única percentagem que diminuiu foi a dos textos fotocopiados, o que também é um sinal positivo, uma vez que representa um maior cuidado com a qualidade de impressão dos documentos disponíveis no museu. Do conjunto das publicações e edições produzidas, a que teve uma evolução mais expressiva foi o folheto/desdobrável, que em 1999 apenas estava disponível em 49,1% dos museus e agora encontra-se em 77,5%, seguindo-se o catálogo, que passou de 28,3% para 47,3%.

Analisando individualmente as diferentes variáveis de caracterização, apenas nas percentagens da tutela e do tempo de existência é possível identificar um padrão regular na sua distribuição. Em relação à tutela, a administração regional e a administração central são as que apresentam as percentagens mais altas, e os museus de tutela privada aqueles que apresentam os valores mais baixos, em todo o tipo de publicações e

[QUADRO N.º21]

Publicações ou edições produzidas pelo museu

(P. 11.3) em percentagem (n=364)

Categorias	Folheto	Texto Fotocopiado	Roteiro	Catálogo	Estudos Literários	Publicação Periódica	CD-ROM	DVD
TOTAL	77,5	16,5	29,1	47,3	29,9	11,0	11,5	11,5
REGIÃO								
Norte	71,6	23,2	30,5	53,7	31,6	11,6	20,0	17,9
Centro	79,6	10,7	26,2	35,9	26,2	4,9	9,7	11,7
Lisboa e Vale do Tejo	78,6	20,0	40,0	64,3	38,6	17,1	12,9	5,7
Alentejo	80,9	10,6	12,8	46,8	27,7	8,5	2,1	6,4
Algarve	79,2	12,5	33,3	29,2	25,0	16,7	8,3	4,2
Madeira	90,0	30,0	30,0	70,0	40,0	10,0	10,0	20,0
Açores	73,3	13,3	33,3	20,0	13,3	20,0	0,0	20,0
TUTELA								
Administração Central	82,2	17,8	55,6	53,3	33,3	8,9	24,4	13,3
Administração Regional	85,7	28,6	42,9	57,1	21,4	14,3	14,3	21,4
Administração Local	79,5	15,2	25,7	49,7	36,8	14,0	10,5	11,7
Privados	67,0	17,4	22,9	39,4	18,3	7,3	8,3	10,1
TEMPO DE EXISTÊNCIA								
Mais Recentes (menos de 5 anos)	72,7	13,6	16,7	34,8	19,7	7,6	6,1	13,6
Recentes (entre 6 a 25 anos)	77,6	19,0	31,0	44,3	29,9	11,5	9,8	13,2
Antigos (entre 26 e 99 anos)	78,9	13,7	32,6	56,8	29,5	11,6	14,7	6,3
Mais Antigos (mais de 100 anos)	85,7	14,3	42,9	71,4	52,4	9,5	28,6	4,8
TIPO								
Arte	75,4	14,5	34,8	66,7	24,6	8,7	7,2	5,8
Arqueológicos	88,2	11,8	38,2	50,0	50,0	26,5	17,6	8,8
História	66,7	26,7	20,0	46,7	26,7	6,7	13,3	20,0
Ciência e História Natural	83,3	0,0	50,0	50,0	50,0	0,0	50,0	50,0
Ciência e Tecnologia	76,9	38,5	30,8	30,8	23,1	15,4	0,0	7,7
Etnografia e de Antropologia	72,0	18,0	12,0	34,0	16,0	6,0	8,0	10,0
Especializados	80,4	16,1	32,1	41,1	28,6	7,1	10,7	7,1
Regionais	71,0	12,9	22,6	64,5	41,9	16,1	9,7	12,9
Genéricos	78,6	7,1	50,0	50,0	64,3	21,4	14,3	14,3
Outros Museus	84,4	17,8	22,2	48,9	22,2	8,9	8,9	13,3
Monumentos e sítios	84,6	30,8	53,8	23,1	30,8	0,0	30,8	15,4
Zoológicos, Botânicos e Aquários	100,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reservas e Parques Naturais	85,7	0,0	28,6	0,0	28,6	0,0	28,6	14,3
NÚMERO DE VISITANTES								
mais de 100.000	68,8	25,0	43,8	62,5	62,5	6,3	12,5	12,5
entre 50.000 e 100.000	91,3	17,4	56,5	69,6	26,1	8,7	13,0	13,0
entre 25.000 e 50.000	85,7	25,0	46,4	64,3	50,0	10,7	35,7	28,6
entre 10.000 e 25.000	93,3	13,3	40,0	69,3	36,0	14,7	17,3	13,3
entre 1.000 e 10.000	81,6	15,6	24,1	42,6	27,0	12,1	8,5	11,3
menos de 1.000	43,1	13,8	8,6	15,5	13,8	3,4	1,7	3,4
RPM								
pertence à RPM	86,6	23,2	47,6	89,0	52,4	20,7	20,7	14,6
não pertence à RPM	74,8	14,5	23,8	35,1	23,4	8,2	8,9	10,6

edições. Relativamente ao tempo de existência, são novamente os museus mais antigos (com mais de 100 anos) os que apresentam, no conjunto das edições produzidas, os melhores resultados, e, curiosamente, são os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos) aqueles que registam as percentagens mais baixas, onde, por exemplo, apenas 34,8% possui catálogo. Provavelmente parte destes museus, devido à sua juventude, ainda estará a executar as suas edições, uma vez que, na maioria das categorias, as percentagens sobem nos museus recentes (entre 6 a 25 anos).

À semelhança da maioria dos casos, também aqui, são os museus menos visitados os que apresentam os piores resultados, e os museus da RPM os que apresentam as percentagens mais altas em todas as categorias.

6.4.3. Atividades orientadas para os visitantes

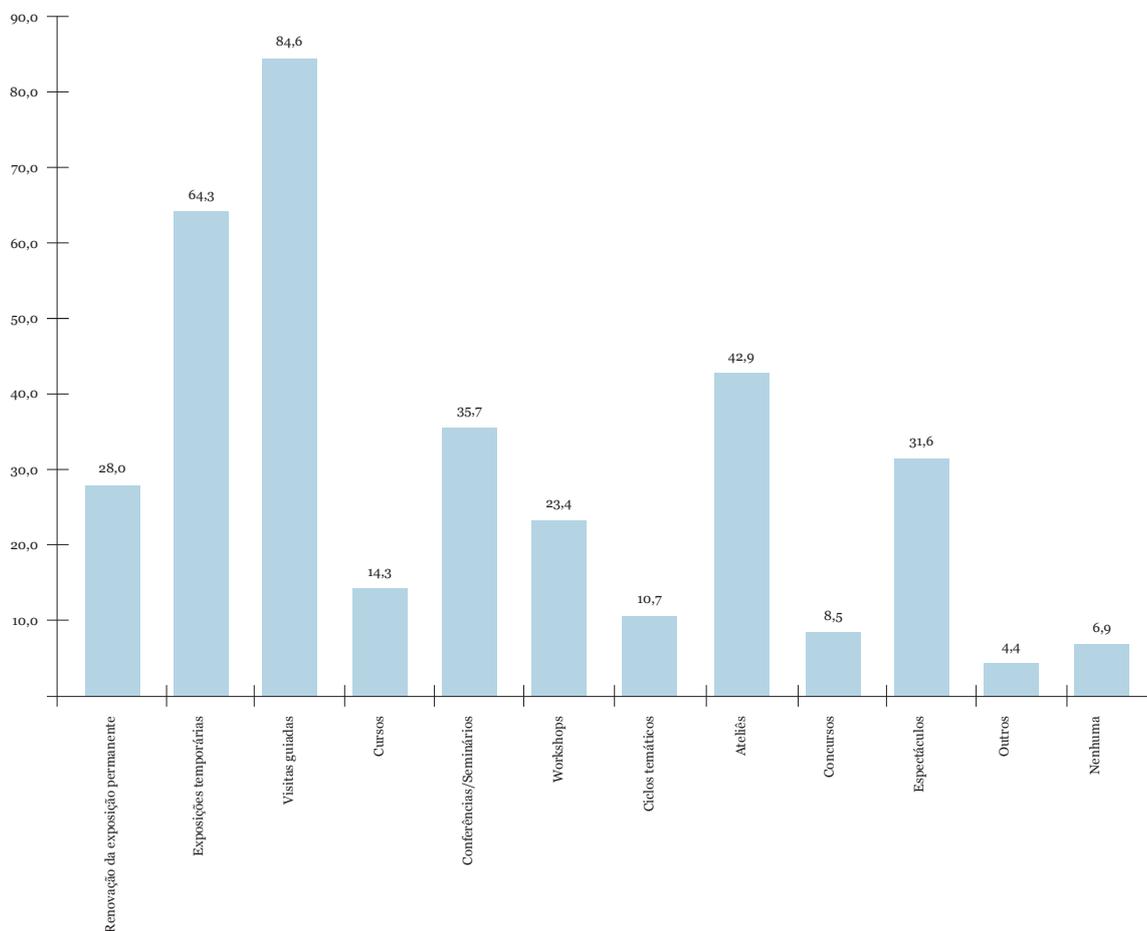
Das atividades orientadas para os visitantes, realizadas pelos museus, pelo menos uma vez durante o ano 2009, as mais mencionadas foram as visitas guiadas, com 84,6%, seguindo-se as exposições temporárias, com 64,3%, e os ateliês, com 42,9%. As menos referidas são os cursos, com 14,3%, os ciclos temáticos, com 10,7%, e os concursos, com apenas 8,5%. É também de referir que apenas 6,9% dos inquiridos não desenvolveram qualquer atividade orientada para os visitantes, o que, tendo em conta os 24% de museus que não promoveram atividades registados em 1998 pelo IMP (Santos et al., 2000, p.112), representa uma notável evolução na relação dos museus com os seus visitantes durante a primeira década do milénio.

Na análise por variáveis de caracterização, relativamente à tutela, no conjunto das atividades realizadas, é a administração central quem apresenta os melhores resultados, com todas as percentagens superiores à média global, e os museus privados os que apresentam as percentagens mais baixas. Quanto à localização, a região de Lisboa é a que apresenta, globalmente, os valores mais positivos, e a região do Algarve a que apresenta as percentagens mais baixas. No que diz respeito ao tempo de existência e ao tipo de coleção, no conjunto das várias percentagens, não há nenhuma tendência dominante, registando-se valores superiores e inferiores à média global em todos os grupos. Na relação com o número de visitantes, os museus menos visitados são os que apresentam as percentagens mais baixas, subindo progressivamente, na maioria das atividades, até aos museus que têm entre 25.000 e 50.000 visitantes por ano. A partir deste nível, a quase totalidade das percentagens são superiores à média geral, embora o conjunto de percentagens mais altas se concentre entre os 25.000 e 50.000 visitantes por ano, e não nos museus que têm mais de 100.000 visitantes.

[GRÁFICO N.º22]

Atividades orientadas para os visitantes

(P. 11.3) em percentagem (n=364)



6.4.4. Amigos do museu

A grande maioria dos museus inquiridos (82,7%) não possui uma associação de amigos do museu. Apesar de a não existência de uma associação de amigos do museu não ser necessariamente um indicador negativo, uma vez que a associação não é um requisito obrigatório para um bom desempenho do museu, a sua existência é claramente um indicador positivo, na medida em que os museus que possuem uma associação deste tipo conseguiram de algum modo criar uma “ponte” entre si e o seu público.

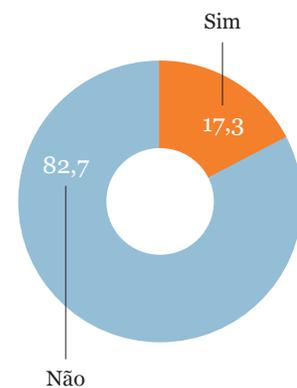
Na análise das diferentes variáveis de caracterização, relativamente à localização, são os museus da região Norte, com 20%, os que apresentam a maior percentagem de associações, enquanto a região da Madeira é aquela em que o espírito associativo é mais baixo, não tendo sido registada qualquer associação de amigos do museu. No que diz respeito à tutela, a administração local, em que supostamente os museus estarão

mais próximos das comunidades, foi a que registou a percentagem mais baixa, com 11,1%, contrastando com a administração central, em que 40% dos museus têm uma associação.

Relativamente ao tempo de existência, como seria expectável, há uma relação clara entre a idade do museu e o envolvimento do seu público na associação de amigos, sendo os museus mais antigos (com mais de 100 anos) os que apresentam a maior percentagem de associações, com 38,1%, e os mais recentes (criados há menos de 5 anos) a menor, com apenas 9,1%.

Em relação ao número de visitantes, não são os museus mais visitados (com mais de 100.000 visitantes por ano) os que apresentam os valores mais altos. A criação de associações de amigos do museu está mais presente numa grande faixa intermédia (entre os 10.000 e 100.000 visitantes por ano) onde cerca de 25% dos museus possuem associação. Se se considerar a existência de uma associação um indicador válido na relação dos museus com o seu público, será possível afirmar que é nesta grande faixa intermédia que estarão os museus em que a ligação com os visitantes e com a comunidade é mais forte. Os museus menos visitados (com menos de 1.000 visitantes por ano) são os que apresentam os valores mais baixos, cerca de 7%.

[GRÁFICO N.º23]
“Amigos do Museu”
(P. 11.4) em percentagem (n=364)



6.4.6. Receção de sugestões

A opinião dos visitantes é uma informação essencial na gestão e planeamento das atividades do museu. Sem essa informação, dificilmente o museu poderá melhorar os seus serviços e construir uma relação mais forte com os seus públicos. Apesar da perceção da opinião dos visitantes poder ser feita por diferentes meios, como por exemplo conversando ou observando o modo como visitam o museu, a receção de sugestões escritas será um dos elementos mais reveladores da intenção de procura em adaptar os diferentes serviços e atividades às necessidades dos visitantes.

Dos museus inquiridos, apenas 58% afirmaram possuir um posto de receção para sugestões dos visitantes, o que significa que uma parte substancial dos museus não utiliza este meio como forma de recolha da opinião dos seus visitantes. Porém, esta percentagem representa uma evolução positiva em relação aos valores registados em 2000 (Abreu, 2002), assistindo-se a uma diminuição de 54,2% para 42% de museus sem posto de receção para sugestões dos visitantes.

Relativamente à localização, a região do Algarve, com 79,2%, é onde há uma maior preocupação em conhecer as sugestões dos visitantes, e a região dos Açores, com 46,7%, a que menos importância dá a este modo de auscultação.

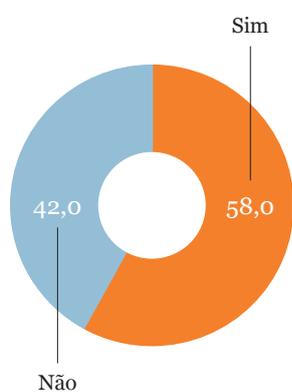
Em relação à tutela, os valores não se apresentam muito distantes, sendo os museus da administração local, com 62,6%, os que registam a percentagem mais elevada, e a administração regional, com 50%, aquela em que os valores são mais baixos.

No que diz respeito ao tempo de existência, não é perceptível qualquer relação com a

[GRÁFICO N.º24]

Receção de Sugestões

(P. 11.5) em percentagem (n=364)



antiguidade, sendo os museus mais antigos (criados há menos de 5 anos) e os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 76,2% e 66,7% respetivamente, os que apresentam as percentagens mais elevadas. Em contrapartida, no que diz respeito ao número de visitantes, há uma relação muito nítida entre a auscultação dos visitantes e o número de visitas, sendo os museus com menos de 1.000 visitantes por ano, com 46,6%, os que registam a percentagem mais baixa, que vai subindo gradualmente até aos museus que têm entre 50.000 e 100.000 visitantes, com 82,6%. Curiosamente, nos museus com mais de 100.000 visitantes, a percentagem volta a descer para os 75%.

6.5. Análise conclusiva

Com a publicação do “Inquérito aos Museus em Portugal” em 2000 a museologia portuguesa tomou “consciência de si própria”. Pela primeira vez, obteve-se um conhecimento rigoroso da realidade museológica nacional, o que permitiu iniciar um conjunto de reflexões, a partir das quais foi possível a criação da atual Rede Portuguesa de Museus. No final da primeira década do milénio, a museologia portuguesa assinalava um crescimento notável, não apenas no que diz respeito ao número de museus (que cresceu cerca de 60% em 10 anos), mas também nas práticas museológicas, que beneficiaram com a nova organização em rede. A perceção empírica de uma melhoria quantitativa e qualitativa da atividade dos museus, e consequentemente da sua comunicação, impôs à partida uma expectativa positiva em relação aos resultados do estudo agora realizado. Todavia, para além da análise da evolução e comparação dos atuais resultados com os estudos anteriores, numa análise global das percentagens, surge a questão sobre quais as metas desejáveis para os diferentes valores aqui observados. Obviamente, que uma “comunicação plena” de todos os museus seria um resultado incontestável mas, conhecendo a diversidade

e especificidades dos museus portugueses, tal resultado dificilmente será possível e, provavelmente, não é desejável. Analisando transversalmente os resultados, numa primeira abordagem, é possível identificar duas realidades distintas na museologia portuguesa: a dos museus pertencentes à RPM, cujos resultados são claramente positivos, e que em vários pontos se encontrarão muito perto do “patamar ideal” de comunicação de um museu; e a dos restantes museus, que se constituem num grupo mais heterogéneo, onde é possível em vários pontos encontrar fragilidades ao nível da comunicação e relação com os seus públicos. De algum modo, poder-se-ão considerar as percentagens dos museus RPM como uma meta desejável para o conjunto dos museus portugueses, que se poderá constituir como um referencial a alcançar.

Analisando o conjunto dos resultados globais, no que respeita aos instrumentos de comunicação utilizados, os museus portugueses ainda estão distantes de um “patamar médio” que se possa considerar satisfatório. Apesar de haver áreas que apresentam resultados muito positivos, como são exemplo os 88,5% de museus que divulgam regularmente as suas atividades, há ainda vários itens cujos valores se encontram distantes dos que seriam expectáveis da parte de organizações cuja missão assenta na comunicação com os seus públicos, de que são exemplo, os 32,1% de museus que não possuem símbolo ou logótipo, os 39,8% de museus que não possuem sítio na *web*, ou os 46,4% de museus que não possuem serviço educativo. Porém, estes valores, os quais, analisados isoladamente, poderão ser entendidos como resultados pouco positivos, quando comparados com os resultados registados em 2000 (Abreu, 2002), representam um crescimento assinalável da maioria das percentagens, tendo-se de facto registado uma evolução positiva em praticamente todos os itens analisados. São exemplo disso, na identidade visual, o crescimento de 57,8% para 67,9% de museus com símbolo ou logótipo; na área da informação, o crescimento de 38,5% para 60,2% de museus com sítio na *web*; na área da divulgação, o crescimento de 80,2% para 88,5% de museus que divulgam regularmente as suas atividades; e nos serviços, o crescimento de 26% para 53,6% de museus com serviços educativos. É possível afirmar que, dez anos após o início do milénio, há mais e melhores museus em Portugal. Focam-se agora as atenções para o caminho que falta percorrer, para que os valores possam ser considerados na sua totalidade efetivamente positivos, sendo para isso essencial compreender de que forma as percentagens registadas se distribuem pelos vários grupos de museus. Na verdade, o registo de valores menos positivos pode corresponder a uma de três situações possíveis: a primeira, em que uma parte dos museus portugueses têm uma comunicação deficiente e todos os restantes uma comunicação eficiente; a segunda, em

que o conjunto dos museus é homogéneo, estando as percentagem de não utilização distribuídas de igual modo por todos os grupos de museus; e a terceira, que será a mais provável, onde não existe uma total homogeneidade, nem uma total heterogeneidade, podendo-se porém identificar alguns grupos regulares, uns com um desempenho mais positivo e outros com um desempenho menos positivo, no que diz respeito à tutela, localização, tempo de existência ou tipo de museu. Deste modo, olhando mais de perto para os vários resultados, entre os diferentes grupos de caracterização, a tutela é o que, na maioria dos casos, revela ser mais influente, e onde os grupos são mais homogéneos, e o tipo de museu o que apresenta um padrão menos regular. Assim, no que diz respeito à tutela, a administração central e a administração regional são as que, globalmente, apresentam melhores resultados, e a administração local e os museus privados os que revelam maiores dificuldades. Em relação à região, Lisboa é a que tem um desempenho mais regular, apresentando-se na maioria dos casos entre as percentagens mais altas, e as regiões do Algarve e Alentejo onde se verificam maiores fragilidades. Quanto ao tempo de existência, são os museus mais antigos (com mais de 100 anos) os que globalmente apresentam um melhor desempenho, assistindo-se a uma distribuição dos valores menos positivos pelos restantes escalões, consoante as áreas em análise. Quanto ao tipo de museu, apenas se destacam as Reservas e Parques Naturais, que devido à sua especificidade, apresentam valores invulgarmente baixos nos elementos de divulgação.

Também na análise de alguns dos pontos mais críticos, representativos de problemas estruturais na sua comunicação, os museus portugueses apresentaram uma evolução positiva. São exemplos disso, a diminuição de 20% para 12% de museus que não possuem qualquer sinalização no exterior; a diminuição de 24% para 11,8% sem o nome no exterior do edifício; a diminuição de 14,1% para 6,9% sem qualquer elemento de reconhecimento no exterior, ou a diminuição de 14% para 6,9% que não desenvolveram qualquer atividade orientada para os visitantes. Nestes casos, onde se verificam falhas mais agudas na relação dos museus com os seus públicos, será provável uma maior concentração de certos museus pelos diferentes pontos de análise, na medida em que será pouco compreensível que um museu com um bom desempenho nas restantes áreas apresente este tipo de faltas. Todavia, apenas com uma classificação por “patamares de utilização” de cada uma das áreas de comunicação dos vários museus se conseguirá retirar essa conclusão. De qualquer modo, os valores agora registados corresponderão, numa perspetiva otimista, a cerca de 12% dos museus portugueses com problemas efetivos na comunicação com os seus públicos.

Entre as várias áreas de comunicação analisadas (identidade visual, informação, divulgação e serviços) não é fácil fazer uma comparação e identificar as que no geral registaram os melhores e os piores resultados, uma vez que todas elas apresentam para uns canais valores positivos e para outros negativos. Todavia, a identidade visual será talvez, entre as quatro, a que revela maiores fragilidades, não tanto pelo conjunto dos resultados, mas pela sua natureza intrínseca, uma vez que assenta na existência de elementos base, sem os quais dificilmente se poderá constituir, e o simples facto de um terço dos museus não possuir símbolo ou logótipo será por si só suficiente para que se apresente mais frágil que as restantes, onde os diferentes canais se poderão utilizar em alternativa.

É ainda de assinalar uma série de valores e evolução de percentagens que, em conjunto, poderão permitir a perceção de uma tendência de mudança no modo de comunicação dos museus. O crescimento da percentagem de museus com sítio na *web*, de 38,5% para 60,2%, o crescimento de museus que possuem *on-line* uma exposição virtual, de 5,4% para 26%, o crescimento da percentagem de aplicação dos elementos base de identidade visual (símbolo, logótipo e cor) no sítio *web* e a descida de aplicação em papel de carta, envelope e cartão pessoal, indicam que também nos museus se assiste a um aumento de utilização dos meios digitais e, em simultâneo, a uma redução na utilização dos meios em papel. Simultaneamente, a descida da percentagem de museus que recorreu ao espaço publicitário, de 58,3% para 29,1%, e o aumento da percentagem de museus que divulga regularmente as suas atividades, de 80,2% para 88,5%, revela uma maior capacidade dos museus de comunicarem diretamente com os seus públicos, assistindo-se a um crescimento de um modo de comunicação mais dirigida, em que os novos meios digitais desempenham um papel essencial. Por fim, será também de assinalar o crescimento do conjunto das percentagens de utilização dos vários suportes de informação disponíveis durante a visita, o que confirma uma tendência de evolução dos espaços museológicos para espaços cada vez mais complexos, mais ricos, e com uma maior capacidade de comunicar com os diferentes públicos que os visitam.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

PARTE VII_ CARACTERIZAÇÃO POR NÍVEIS DE COMUNICAÇÃO

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

PARTE VII_ CARACTERIZAÇÃO POR NÍVEIS DE COMUNICAÇÃO

A análise e caracterização dos instrumentos de comunicação utilizados pelos museus portugueses, realizada no capítulo anterior, apesar de constituir uma importante base de informação para a perceção do modo como comunicam os museus portugueses, não permite uma perceção global dessa comunicação, na medida em que da análise parcial dos instrumentos não resulta uma visão cruzada da sua utilização. Ou seja, não sendo realizada uma leitura cruzada entre os vários instrumentos, não é possível conhecer que museus, globalmente, mais comunicam com o seu público. Por outro lado, tendo em conta a complexidade e o elevado número de variáveis que podem influenciar os resultados da comunicação dos museus, só através de uma visão global será possível avaliar os efeitos das diferentes áreas de comunicação.

Deste modo, para esta segunda fase de análise, foram criados cinco níveis tipológicos para cada área de comunicação dos museus (identidade visual, informação, divulgação e serviços), correspondentes a cinco patamares de utilização. A grelha de avaliação de cada área obedeceu a critérios específicos no que diz respeito à seleção e classificação dos vários instrumentos de comunicação. No entanto, em geral, procurou-se valorizar os instrumentos que, à partida, maior influência terão nos resultados da comunicação dos museus, independentemente do seu tipo, localização, tempo de existência ou tutela.

7.1. Elementos de identidade visual • caracterização por níveis de comunicação

[QUADRO N.º22]

Identidade Visual • Níveis de Comunicação

em percentagem (n=192)

Categorias	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
TOTAL	34,0	23,8	18,6	16,4	7,1
RPM	15,7	24,1	21,7	19,3	19,3
REGIÃO					
Norte	34,7	20,0	21,1	17,9	6,3
Centro	37,5	21,2	17,3	15,4	8,7
Lisboa e Vale do Tejo	27,1	22,9	17,1	20,0	12,9
Alentejo	25,5	31,9	25,5	14,9	2,1
Algarve	58,3	25,0	8,3	8,3	0,0
Madeira	30,0	20,0	30,0	10,0	10,0
Açores	26,7	46,7	6,7	20,0	0,0
TUTELA					
Administração Central	13,3	15,6	28,9	24,4	17,8
Administração Regional	21,4	50,0	7,1	14,3	7,1
Administração Local	30,8	30,8	22,1	12,2	4,1
Privados	49,5	15,6	11,0	15,6	8,3
TEMPO DE EXISTÊNCIA					
Mais Recentes (menos de 5 anos)	24,2	24,2	22,7	19,7	9,1
Recentes (entre 6 a 25 anos)	37,1	25,1	18,9	13,1	5,7
Antigos (entre 26 e 99 anos)	37,9	25,3	12,6	17,9	6,3
Mais Antigos (mais de 100 anos)	19,0	14,3	28,6	19,0	19,0
TIPO					
Arte	32,9	14,3	20,0	17,1	15,7
Arqueológicos	17,6	44,1	11,8	20,6	5,9
História	40,0	46,7	0,0	13,3	0,0
Ciência e História Natural	16,7	66,7	0,0	0,0	16,7
Ciência e Tecnologia	30,8	23,1	15,4	23,1	7,7
Etnografia e de Antropologia	42,0	34,0	14,0	6,0	4,0
Especializados	37,5	10,7	26,8	19,6	5,4
Regionais	25,8	25,8	25,8	19,4	3,2
Genéricos	35,7	35,7	14,3	14,3	0,0
Outros Museus	40,0	15,6	17,8	17,8	8,9
Monumentos e sítios	30,8	7,7	30,8	23,1	7,7
Zoológicos, Botânicos e Aquários	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0
Reservas e Parques Naturais	28,6	28,6	14,3	28,6	0,0
NÚMERO DE VISITANTES					
0 ou não resposta	43,5	17,4	26,1	13,0	0,0
menos de 1.000	67,2	13,8	12,1	6,9	0,0
1.000-10.000	33,1	33,8	19,7	9,2	4,2
10.000-50.000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
10.000-25.000	24,0	18,7	24,0	25,3	8,0
25.000-50.000	14,3	14,3	21,4	28,6	21,4
50.000-100.000	17,4	30,4	0,0	30,4	21,7
Mais de 100.000	12,5	12,5	18,8	37,5	18,8

Para a identidade visual foram escolhidos, como elementos de avaliação, a utilização de símbolo ou logótipo, a existência de uma ou mais cores como representantes visuais, o uso de manual de normas gráficas e cinco dos principais suportes de aplicação (papel de carta, envelope, bilhete, edifício do museu e farda dos funcionários). Dos elementos base, não foi selecionado o nome, por existir em todos os museus, não sendo quantitativamente um elemento diferenciador. Foram também excluídas as aplicações em suportes que não são comuns a todos os museus, como por exemplo o saco da loja ou o sítio na *web*, procurando-se reduzir a influência que as várias áreas de comunicação exercem umas sobre as outras. Em relação ao edifício do museu, também se optou pela sua exclusão, uma vez que a sua participação como elemento de Identidade Visual pode ser muito variável consoante o tipo de museu, sendo, no entanto, um elemento a ter em conta para uma análise qualitativa. Em relação à classificação dos elementos selecionados, procurou-se criar uma diferenciação entre os elementos com mais influência na identidade visual, como por exemplo a existência de símbolo ou logótipo, de outros, também importantes mas menos determinantes, como a aplicação do símbolo no bilhete do museu. Deste modo, de forma a obter-se um total de vinte e cinco valores, foram atribuídos seis valores à utilização de símbolo ou logótipo (elementos base de identidade visual); cinco valores ao manual de normas gráficas (que na análise parcial revelou ser um importante indicador qualitativo); quatro valores à utilização de cores; e dois valores a cada um dos principais suportes de aplicação do símbolo ou logótipo (papel de carta, envelope, bilhete do museu, exterior do edifício, farda dos funcionários).

[QUADRO N.º23]

Elementos de Avaliação por Níveis de Comunicação • Identidade Visual

em percentagem (n=192)

Categorias	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Total de Museus %	34,0	23,8	18,6	16,4	7,1
Possui Símbolo ou Logótipo	6,5	100,0	100,0	100,0	100,0
Possui Caderno de Normas Gráficas	0,0	1,1	38,2	90,0	100,0
Identidade Visual associada a uma ou mais cores	12,9	54,0	79,4	96,7	100,0
Aplicação em Papel de Carta	0,0	29,9	60,3	83,3	100,0
Aplicação em Envelope	0,0	20,7	48,5	68,3	96,3
Aplicação no Bilhete do Museu	0,0	19,5	39,7	51,7	77,8
Aplicação no Exterior do Edifício	1,6	34,5	48,5	60,0	92,6
Aplicação na Farda dos Funcionários	0,0	1,1	7,4	16,7	51,9

Ao contrário das restantes áreas, na identidade visual quase todos os elementos de avaliação estão condicionados por um pré-requisito, uma vez que neste grupo apenas os museus que utilizam símbolo ou logótipo poderão passar do primeiro nível. Deste modo, tal como já tinha sido observado nos resultados da primeira análise, para cerca de um terço dos museus inquiridos (34%) a expressão visual da sua identidade não é uma prioridade, encontrando-se assim no primeiro nível de classificação. No segundo nível encontram-se 23,8% dos museus, decrescendo para 18,6% no nível 3 e para 16,4% no nível 4 e, por último, no quinto nível, para 7,1%. Este decréscimo sucessivo das percentagens será consequência das diferentes capacidades e necessidades que os museus portugueses têm relativamente à construção de uma comunicação visual global e coerente. De qualquer modo, quando comparados com os valores registados em 2000 (Abreu, 2002), há uma evolução claramente positiva nesta área, com um decréscimo da percentagem do nível 1, de 50% para 34%, e um aumento das percentagens dos níveis 4 e 5, de 9,6% para 16,4%, e de 4,8% para 7,1%, respetivamente, a que corresponderá um crescimento efetivo da perceção das vantagens de uma identidade visual bem planeada e consistente.

7.1.1 Nível 1 • Identidade Visual

Neste nível, apenas 6,5% dos museus possui símbolo ou logótipo, e 12,9% utiliza uma ou mais cores como elemento da sua identidade visual. Nenhum museu possui caderno de normas gráficas, e apenas 1,6% tem aplicação no exterior do edifício, não sendo utilizado nenhum dos restantes tipos de aplicação. Neste patamar encontram-se os museus cuja expressão visual da sua identidade não resulta de um programa concreto, sendo praticamente inexistente a utilização de elementos base de identidade visual e sua aplicação.

Analisando os museus do primeiro nível no que diz respeito à localização, o Algarve, com 58,3%, é a única região cuja percentagem é substancialmente superior ao valor global, e o Alentejo, com 25,5%, é a região que apresenta a percentagem mais baixa. Curiosamente há aqui uma inversão de posições relativamente às registadas em 2000, ano em que o Alentejo apresentou a percentagem mais elevada (69,2%) e o Algarve a mais baixa (36%) o que, de alguma forma, retira ao fator região uma importância determinante neste campo.

Relativamente à tutela, são os museus privados os que apresentam a percentagem mais alta deste nível, registando 49,5% dos museus no nível 1. O valor mais baixo é o da administração central, onde apenas 13,3% dos museus se encontram no primeiro nível de classificação. As diferentes percentagens das várias tutelas sugerem que há

uma maior preocupação com a comunicação da sua identidade e com a expressão visual nos museus cujos projetos museológicos se apresentam num contexto nacional ou internacional, como será o caso da maioria dos museus tutelados pela administração central, reduzindo-se progressivamente até aos pequenos projetos de índole local, frequentemente tutelados por entidades privadas de carácter associativo.

No que diz respeito ao tempo de existência, será de registar a reduzida percentagem de museus mais antigos (com mais de 100 anos) neste nível, com apenas 19%, a que se seguem os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 24,2%, não se identificando uma relação direta entre o tempo de existência dos museus com a sua identidade visual.

Quanto ao tipo de museu, a maioria das tipologias não se afasta significativamente da percentagem global (34%), sendo os museus de Arqueologia, com 17,6%, os que apresentam a menor percentagem de museus neste nível, e os de Etnografia e Antropologia, com 42%, os que apresentam a percentagem mais alta.

Relativamente ao número de visitantes, são os museus com menos visitas (menos de 1.000 visitas por ano) que, com 67,2%, apresentam a percentagem mais alta do primeiro nível, assistindo-se a um decréscimo das percentagens à medida que aumentam os visitantes, até aos 12,5% dos museus com mais de 100.000 visitas por ano. Observando-se uma clara relação entre a expressão visual da identidade dos museus e o número de visitantes, sai reforçada a ideia de uma crescente preocupação com a perceção da identidade através dos elementos visuais, à medida que os públicos se vão tornando mais vastos, mais diversificados e mais complexos. Porém, será também de salientar que parte dos museus que se encontram neste nível poderão ter uma intenção consciente de não comunicação, resultante de debilidades do próprio projeto museológico.

7.1.2. Nível 2 • identidade visual

No segundo nível de classificação, todos os museus possuem símbolo ou logótipo, 54% utilizam uma ou mais cores como elemento da sua identidade visual, e apenas 1,1% possui manual de normas gráficas. A aplicação dos elementos base de identidade visual é realizada ainda de forma “tímida”, sendo a aplicação no exterior do edifício do museu a mais frequente, com uma percentagem de 34,5%. A este nível corresponderão museus onde o entendimento da pertinência de utilização de elementos base de identidade visual estará presente, embora ainda não os utilizem de um modo programado e transversal a todos os seus suportes visuais.

Analisando as diversas percentagens deste segundo nível, nas diferentes variáveis de caracterização, dificilmente se reconhece um padrão que sugira a influência direta de cada uma das variáveis nos museus deste nível.

No que diz respeito à localização, na maioria das regiões as percentagens são muito próximas da percentagem global (23,8%), com exceção da região dos Açores, que apresenta 46,7% de museus neste nível. Mais uma vez, este valor é dissonante do que foi registado em 2000 (Abreu, 2002), confirmando a fraca influência da variável região neste tipo de classificação.

Relativamente à tutela, a administração regional é a que apresenta a maior percentagem, encontrando-se neste nível metade dos seus museus (50%). Este valor terá uma relação direta com a percentagem de museus da região dos Açores no segundo nível. A administração central e os museus privados são os que apresentam a menor percentagem neste nível, ambos com 15,6%.

Quanto ao tempo de existência, a maioria dos grupos de museus também apresenta percentagens muito próximas da percentagem global (23,8%), com exceção dos museus mais antigos (com mais de 100 anos) que têm apenas 14,3% dos museus neste nível. Quando comparados com os valores de 2000 (Abreu, 2002), não há a perceção de uma evolução ou padrão dominante, observando-se variações de percentagens na maioria dos grupos.

Relativamente ao número de visitantes, este nível parece não ser muito influente, uma vez que aparecem com percentagens muito próximas os museus que tiveram entre 1.000 a 10.000 visitantes por ano (33,8%) e os que tiveram entre 50.000 a 100.000 visitantes por ano (30,4%).

No conjunto das percentagens analisadas será possível concluir que, no nível 2 de identidade visual, se encontram museus com projetos e modos de comunicação muito variados, não sendo fácil reconhecer um padrão que indique tratar-se de um conjunto heterogéneo no que diz respeito às diferentes variáveis de caracterização.

7.1.3. Nível 3 • identidade visual

Próprio do modelo utilizado para a classificação por níveis, as diferentes percentagens dos elementos de avaliação vão aumentando ao longo dos cinco níveis. Deste modo, também no terceiro nível, tal como no anterior, todos os museus possuem símbolo ou logótipo, tendo subido para 79,4% os museus cuja identidade visual está associada a uma ou mais cores, e para 38,2% os museus com caderno de normas gráficas. Em relação às aplicações, as percentagens também são mais altas, sendo agora a aplicação

em papel de carta, com 60,3%, a mais utilizada. No terceiro nível há uma utilização regular de elementos visuais, apesar da sua aplicação ainda não ser exaustiva. Encontram-se neste nível 18,6% dos museus inquiridos.

Segundo a localização, a Madeira é a região que apresenta a maior percentagem de museus neste nível (30%) e os Açores a que apresenta a percentagem mais baixa (6,7%), apresentando pois valores opostos duas regiões com grande influência da administração regional, o que, de certo modo, retira ao fator tutela alguma relevância neste campo.

Relativamente à tutela, este é o nível onde se concentra a maior percentagem de museus da administração central, sendo esta a tutela que apresenta o valor mais elevado (28,9%). De algum modo, este nível, pela própria posição que ocupa no conjunto dos vários níveis, poderá ser visto como linha de charneira na distribuição das diferentes percentagens.

Em relação ao tempo de existência, os museus mais antigos (com mais de 100 anos) são os que apresentam a percentagem mais alta, com 28,6%, valor muito próximo ao registado pelos museus da administração central na análise anterior. De facto, uma parte significativa dos museus mais antigos é tutelada pela administração central, sendo expectável uma influência e uma relação de valores entre as duas variáveis.

No que diz respeito ao número de visitantes, este nível é o que apresenta uma menor diferenciação de percentagens entre os vários patamares de número de visitantes, confirmando o carácter de charneira do terceiro nível.

7.1.4. Nível 4 • identidade visual

No quarto nível de classificação, 96,7% dos museus usam a cor como elemento de identidade visual e 90% utilizam manual de normas gráficas. Nas aplicações as percentagens voltaram a subir, com 83,3% para o papel de carta, 68,3% para o envelope, 60% para o exterior do edifício, 51,7% para o bilhete, e 16,7% para a farda dos funcionários. Na generalidade, a este nível corresponderão museus que utilizam de forma regular e coerente os seus elementos base de identidade visual. A elevada percentagem de museus com manuais de normas gráficas é indicativa de uma aplicação cuidada desses elementos e um garante do valor qualitativo da expressão visual de identidade. No entanto, apesar de perto do modelo ideal, a aplicação dos elementos de identidade visual não é transversal a todos os suportes, podendo ainda evoluir para um patamar superior.

Encontram-se neste nível 16,4% dos museus inquiridos.

Na análise das percentagens do quarto nível, nas diferentes variáveis de caracterização, a tutela e o número de visitantes são as variáveis onde é mais perceptível uma relação direta com os museus classificados neste nível.

No que diz respeito à localização, as percentagens mais elevadas são as das regiões de Lisboa e Açores, ambas com 20%, e a mais baixa a da região do Algarve, com 8,3%. A região de Lisboa mantém assim uma distribuição regular da percentagem de museus ao longo dos vários níveis, contrastando com a assimetria e inconstância da região açoriana. Quanto à região do Algarve, após as percentagens mais altas dos primeiros níveis, como seria expectável, apresenta agora valores mais baixos.

Relativamente à tutela, a administração central, com 24,4%, é a que apresenta a percentagem mais alta. As restantes tutelas apresentam valores muito próximos da média global (16,4%), sendo o valor mais baixo o da administração local, com 12,2%. Quanto ao tempo de existência, a diferença de percentagens dos diferentes grupos é reduzida, estando todos próximos do valor global. A percentagem mais alta é a dos museus mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 19,7%, imediatamente seguida pelos museus mais antigos (com mais de 100 anos), com 19%. O valor mais baixo é o dos museus recentes (entre 6 a 25 anos), com 13,1%, não sendo possível identificar qualquer relação entre este nível e a idade dos museus.

Relativamente ao número de visitantes, há uma concentração das percentagens mais altas junto aos museus mais visitados, sendo a percentagem mais alta a dos museus que têm mais de 100.000 visitantes por ano (37,5%), e a mais baixa dos museus que têm entre menos de 1.000 visitas por ano (6,9%). Observa-se aqui uma clara relação entre a identidade visual e o número de visitantes, sendo simultaneamente os museus mais visitados os que maior cuidado têm na expressão visual da sua identidade.

7.1.5. Nível 5 • identidade visual

O nível cinco conta apenas com 7,1% dos museus inquiridos. Neste nível, todos os museus possuem Caderno de Normas Gráficas, uma ou mais cores como elemento de identidade visual, e a aplicação do símbolo ou logótipo em papel de carta. A aplicação na farda dos funcionários é a menos frequente, com 51,9%, seguida das aplicações no bilhete do museu, com 77,8%. Apesar de algumas aplicações não chegarem aos 100%, na generalidade, a este nível corresponderão museus com uma identidade visual construída e aplicada de forma muito rigorosa, a que deverá corresponder um desempenho organizacional igualmente bem planeado e bem executado.

Na análise por variáveis de caracterização, relativamente à localização, a região de Lisboa, com 12,9% é a que apresenta a percentagem mais alta neste nível, seguida da região da Madeira, com 10%, e da região Centro com 8,7%. Os valores mais baixos pertencem às regiões do Algarve e Açores, que não possuem nenhum museu neste nível, seguidas do Alentejo, com apenas 2,1%.

Em relação à tutela, a administração central, com 17,8%, apresenta uma percentagem bastante superior à percentagem global (7,1%), e a administração local, com 4,1%, a que apresenta os valores mais baixos.

Quanto ao tempo de existência, são os museus mais antigos (de mais de 100 anos), com 19%, que apresentam a maior percentagem neste nível, e os museus recentes (entre 6 a 25 anos), com 5,7%, os que apresentam a percentagem mais baixa.

Relativamente ao número de visitantes, há novamente uma concentração das percentagens mais altas junto aos museus mais visitados, sendo a percentagem mais alta a dos museus que têm entre 50.000 e 100.000 visitantes por ano (21,7%), e a mais baixa a dos museus que têm entre menos de 1.000 visitas por ano (0%). Observa-se também aqui uma clara relação entre a identidade visual e o número de visitantes.

A leitura dos resultados de cada um dos cinco níveis através das diferentes variáveis de caracterização permite-nos conhecer as tipologias dominantes de cada um dos níveis. No entanto, uma leitura dos resultados de cada uma das variáveis ao longo dos vários níveis permitir-nos-á também conhecer o modo como cada uma dessas variáveis expressa visualmente a sua identidade.

Deste modo, no que diz respeito à localização, valerá a pena realçar o facto de as regiões do Norte e Centro apresentarem em todos os cinco níveis valores muito próximos dos valores globais. Sendo nestas duas regiões que se encontra o maior número de museus (juntas representam 54,4% dos museus portugueses) será sempre expectável uma forte influência das suas percentagens na percentagem global. É também de salientar a distribuição muito regular das percentagens da região de Lisboa ao longo dos cinco níveis (com um máximo de 27,1% no 1º nível e um mínimo de 12,9% no 5º nível), fazendo desta região aquela onde haverá uma maior diversidade nos modelos de comunicação adotados, pelo menos no que diz respeito à expressão da sua identidade visual. Também será de referir a grande concentração dos museus do Algarve nos primeiros níveis, com 83,3% dos seus museus entre o primeiro e segundo nível, indiciando uma fraca expressão visual da identidade dos museus desta região. E por fim, de referir ainda, os valores inconstantes das regiões dos Açores e Madeira, que,

provavelmente, devido ao reduzido número de museus que possuem, mais facilmente apresentam resultados atípicos, na medida em que um só museu tem expressão nas percentagens da região.

Relativamente à tutela, será de referir a diferença na distribuição de percentagens da administração central, quando comparada com as restantes tutelas. A administração regional, a administração local e os privados têm a maioria dos seus museus entre os dois primeiros níveis, 71,4%, 61,6%, e 65,1%, respetivamente, e, no caso da administração central, apenas se registam 28,9% no conjunto das percentagens do primeiro e segundo nível. São os museus tutelados pela administração central aqueles que melhor expressam a sua identidade visual, sendo claro perante a tutela as vantagens de uma comunicação eficaz neste campo.

No que diz respeito ao tempo de existência, globalmente, os valores são muito uniformes, sendo os museus mais antigos (com mais de 100 anos) os que apresentam uma melhor distribuição das percentagens, e também o único grupo cuja soma das percentagens do quarto e quinto nível são superiores à soma das percentagens do primeiro e segundo nível.

Quanto ao tipo de museus, devido a uma grande dispersão dos museus pelas diferentes tipologias, o total de museus em cada nível de cada tipologia é frequentemente insuficiente para ter relevância estatística, originando resultados díspares, de leitura difícil e sem um comportamento padronizado reconhecível.

Relativamente ao número de visitantes, tal como já foi referido anteriormente, há uma clara relação entre o número de visitas e a expressão visual da identidade dos museus, sendo os museus menos visitados aqueles cujas percentagens se concentram maioritariamente entre o primeiro e segundo nível, e os museus mais visitados aqueles cujas percentagens se concentram maioritariamente entre o quarto e quinto nível.

Finalmente, será também de referir que os museus pertencentes à RPM registam um grande equilíbrio entre as diferentes percentagens dos vários níveis, obtendo uma percentagem no quinto nível superior à registada no primeiro nível, semelhantes aos valores apresentados pelos museus mais visitados.

[QUADRO N.º24]

Lista de Museus Nível 5 • Identidade Visual*em pontuação dos respetivos níveis*

Nome	T1	T2	T3	T4	TG	MG	NG
Casa das Histórias Paula Rego	25	21	21	22	89	4,5	5
Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota	25	21	18	15	79	4,0	4
Museu de São Roque	25	23	21	22	91	4,6	5
Museu do Papel Terras de Santa Maria	25	23	6	21	75	3,8	4
Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso	25	25	23	16	89	4,5	5
Mosteiro de Stª Clara a Velha de Coimbra	23	21	25	18	87	4,4	4
Museu Arpad Szenes-Vieira da Silva	23	25	8	17	73	3,7	4
Museu Arqueológico de S. Miguel de Odrinhas	23	10	6	18	57	2,9	3
Museu da Cidade de Aveiro	23	14	6	21	64	3,2	3
Museu da Farmácia	23	23	4	21	71	3,6	4
Museu da Imagem em Movimento m i mo	23	20	6	25	74	3,7	4
Museu da Luz	23	19	6	22	70	3,5	4
Museu de Arte Sacra e Etnologia	23	25	22	23	93	4,7	5
Museu de Cinema de Melgaço - Jean Loup Passek	23	19	0	12	54	2,7	3
Museu de Olaria	23	23	13	21	80	4,0	4
Museu Etnográfico de Seia	23	19	3	21	66	3,3	3
Museu Grão Vasco	23	17	7	25	72	3,6	4
Museu Monte Palace	23	25	6	18	72	3,6	4
Museu Nacional da Imprensa	23	25	16	20	84	4,2	4
Museu Nacional de Arte Antiga	23	23	23	25	94	4,7	5
Museu Nacional de Machado de Castro	23	23	6	25	77	3,9	4
Museu Nacional de Soares dos Reis	23	18	4	0	45	2,3	2
Museu Nacional do Teatro	23	25	6	25	79	4,0	4
Museu Nacional do Traje	23	21	2	25	71	3,6	4
Museu Nacional Ferroviário	23	19	23	18	83	4,2	4
Palácio Nacional da Pena	23	21	21	20	85	4,3	4

T1 - Total Identidade Visual; T2 - Total Informação; T3 - Total Divulgação; T4 - Total serviços; TG- Total Global; MG - Média Global; NG - Nível Global

7.2. Informação • caracterização por níveis de comunicação

[QUADRO N.º25]

Informação • Níveis de Comunicação

em percentagem (n=192)

Categorias	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
TOTAL	12,6	18,4	26,3	25,5	17,3
RPM	1,2	9,6	20,5	31,3	37,3
REGIÃO					
Norte	13,7	14,7	25,3	22,1	24,2
Centro	14,4	16,3	26,0	28,8	14,4
Lisboa e Vale do Tejo	4,3	18,6	21,4	35,7	20,0
Alentejo	12,8	19,1	34,0	23,4	10,6
Algarve	12,5	29,2	37,5	8,3	12,5
Madeira	10,0	40,0	20,0	0,0	30,0
Açores	33,3	20,0	20,0	26,7	0,0
TUTELA					
Administração Central	6,7	17,8	22,2	31,1	22,2
Administração Regional	7,1	28,6	28,6	28,6	7,1
Administração Local	9,9	16,3	29,1	27,9	16,9
Privados	20,2	20,2	25,7	17,4	16,5
TEMPO DE EXISTÊNCIA					
Mais Recentes (menos de 5 anos)	13,6	22,7	21,2	28,8	13,6
Recentes (entre 6 a 25 anos)	13,1	16,6	32,0	24,0	14,3
Antigos (entre 26 e 99 anos)	12,6	20,0	17,9	25,3	24,2
Mais Antigos (mais de 100 anos)	4,8	4,8	28,6	38,1	23,8
TIPO					
Arte	8,6	15,7	22,9	22,9	30,0
Arqueológicos	5,9	17,6	32,4	26,5	17,6
História	20,0	6,7	33,3	40,0	0,0
Ciência e História Natural	16,7	0,0	33,3	16,7	33,3
Ciência e Tecnologia	7,7	7,7	38,5	38,5	7,7
Etnografia e de Antropologia	16,0	30,0	28,0	22,0	4,0
Especializados	17,9	21,4	16,1	26,8	17,9
Regionais	16,1	12,9	32,3	22,6	16,1
Genéricos	14,3	0,0	28,6	35,7	21,4
Outros Museus	8,9	22,2	20,0	24,4	24,4
Monumentos e sítios	15,4	15,4	30,8	38,5	0,0
Zoológicos, Botânicos e Aquários	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
Reservas e Parques Naturais	0,0	57,1	28,6	14,3	0,0
NÚMERO DE VISITANTES					
0 ou não resposta	21,7	26,1	17,4	17,4	17,4
menos de 1.000	36,2	31,0	27,6	3,4	1,7
1.000-10.000	8,5	23,9	31,7	21,1	14,8
10.000-50.000					
10.000-25.000	4,0	5,3	25,3	40,0	25,3
25.000-50.000	3,6	14,3	17,9	39,3	25,0
50.000-100.000	13,0	0,0	8,7	43,5	34,8
Mais de 100.000	6,3	6,3	31,3	37,5	18,8

Para a Informação foram escolhidos como elementos de avaliação o sítio na *web*, a sinalização exterior, a utilização de faixas ou bandeiras para facilitar o reconhecimento do edifício, a existência de informação relativa ao nome do museu, às exposições patentes e ao horário no exterior do museu, edição de folheto e textos de apoio disponíveis durante a visita. Dos vários elementos de informação não foram incluídos: a relação do edifício com o espaço envolvente e o seu reconhecimento, por ser um elemento que pode depender do tipo de museu; alguns suportes que facilitam o reconhecimento e alguma informação disponível no exterior, por uma questão de limite do número de elementos, tendo no entanto sido incluídos os mais significativos de cada grupo; a sinalização dentro do museu, por variar bastante com o tipo e dimensão do museu e por parte da sinalização que não tem relação com a exposição ser imposta por lei, como é o caso das saídas de emergência e das casas de banho; e a maioria dos suportes de informação disponíveis durante a visita que, com exceção dos textos de apoio, também dependem do tipo de museu e coleção. Quanto à classificação dos elementos selecionados, optou-se por uma relação com o “raio de ação” de cada suporte, sendo valorizados os elementos que permitem um elo de ligação mais distante do museu. Deste modo, foram atribuídos seis valores ao sítio na *web* e cinco à sinalização exterior, que são os únicos elementos de informação disponíveis fora do espaço físico do museu; quatro valores à utilização de faixas ou bandeiras que, apesar de estarem junto ao edifício do museu, permitem um contacto visual relativamente distante; e dois valores à existência de informação relativa ao nome do museu, às exposições patentes, horário no exterior do museu, à edição de folheto, e aos textos de apoio disponíveis durante a visita.

[QUADRO N.º26]

Elementos de Avaliação por Níveis de Comunicação • Informação

em percentagem (n=192)

Categorias	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
TOTAL DE MUSEUS %	12,6	18,4	26,3	25,5	17,3
Sítio na <i>web</i>	2,2	47,8	46,9	84,9	100,0
Sinalização	13,0	25,4	82,3	83,9	100,0
Faixas ou Bandeiras	6,5	23,1	34,4	53,8	100,0
Info Nome	52,2	83,6	92,7	97,8	98,4
Info Exposições	8,7	7,5	21,9	46,2	66,7
Info Horário	21,7	43,3	72,9	91,4	95,2
Textos de apoio	23,9	59,7	68,8	89,2	96,8
Edição de Folheto	37,0	76,1	77,1	89,2	92,1

Ao contrário da classificação por níveis na identidade visual, na classificação da área da informação não há nenhum elemento condicionante, que limite a passagem do museu para o nível seguinte, permitindo que em qualquer um dos níveis se possam encontrar todos os instrumentos de comunicação e registando-se apenas variação nas percentagens de utilização. De todas as áreas, a informação é a que possui menor percentagem de museus no primeiro nível (12,6%), e a que apresenta a maior percentagem no quinto nível (17,3%), revelando, na generalidade dos casos e em comparação com as outras áreas, uma maior utilização dos instrumentos desta área de comunicação e uma menor assimetria entre museus. Quando comparados com os valores registados em 2000 (Abreu, 2002), à semelhança da identidade visual, também aqui houve uma evolução positiva, com um decréscimo da percentagem do nível 2, de 36,4% para 18,4%, e um aumento das percentagens dos níveis 4 e 5, de 21,2% para 25,5%, e de 4,8% para 17,3%, respetivamente. Nos níveis 1 e 3, as percentagens mantiveram-se muito próximas dos valores anteriores. Ou seja, na primeira década do milénio houve uma melhoria efetiva no modo como os museus portugueses informam os seus públicos.

7.2.1. Nível 1 • Informação

Neste nível, apenas 2,2% dos museus possui sítio ou página na *web*, 87% não tem qualquer tipo de sinalização nos acessos ou proximidade do museu, e somente 6,5% utiliza uma faixa ou bandeiras para facilitar o reconhecimento do seu edifício. Quanto à informação disponível no exterior, junto à entrada do museu, 47,8% não tem disponível o seu nome, 78,3% não disponibiliza informação sobre o horário, e 91,3%, não possui qualquer informação sobre as exposições patentes. Dentro do museu, em apenas 23,9% existem textos de apoio à visita e 37% possui um folheto desdobrável para os visitantes. No geral, os museus deste nível apresentam um sistema informativo deficiente, inadequado a organizações abertas ao público.

Numa análise das percentagens das diferentes variáveis de caracterização, relativamente à localização, a região dos Açores, com 33,3%, é onde, percentualmente, existem mais museus deste nível, e a região de Lisboa, com 4,3%, é onde essa percentagem é mais baixa. As restantes regiões apresentavam valores próximos da percentagem geral.

No que diz respeito à tutela, a Administração Local, com 6,7%, é a que apresenta a percentagem mais baixa, e os museus privados, com 20,2%, os que apresentam os valores mais altos.

Em relação ao tempo de existência, os museus mais antigos (com mais de 100 anos) diferenciam-se dos restantes pela baixa percentagem de museus neste nível, apenas 4,8%, encontrando-se os restantes muito próximos da percentagem geral.

No que diz respeito ao tipo de museu, vale a pena referir os apenas 5,9% dos museus de Arqueologia, e os mais expressivos 20% dos museus de História.

Em relação ao número de visitantes, os museus que têm menos 1.000 visitantes por ano, com 36,2%, são os que apresentam a percentagem mais alta, e os museus que têm entre 25.000 e 50.000 visitas por ano, com 3,6%, os que registam o valor mais baixo, observando-se novamente uma relação entre o número de visitantes e o modo como os museus comunicam.

7.2.2. Nível 2 • Informação

No segundo nível, 47,8% dos museus já possui sítio ou página na *web*, mas apenas 25,4% têm sinalização na área envolvente ou nos acessos ao museu, e somente 23,1% usam faixas ou bandeiras como elemento de reconhecimento. Quanto à informação disponível no exterior, a grande maioria, 83,6%, têm disponível o seu nome, 43,3% o horário, e apenas 7,5% informação sobre as exposições patentes. Dentro do museu, 59,7% possui textos de apoio à visita e 76,1% possui um folheto desdobrável para os visitantes. Na generalidade, os museus deste nível ainda possuem um sistema de informação e sinalização incompleto, não estando assegurado um elo de comunicação permanente com o seu público.

Analisando os museus do segundo nível nas diferentes variáveis de caracterização, começando pela localização, a região da Madeira, com 40%, é a que possui a maior percentagem de museus neste nível, seguida do Algarve, com 29,2%. A região Norte, com 14,7%, é a que regista a percentagem mais baixa. As restantes regiões apresentam percentagens muito próximas da percentagem global (18,4%).

Relativamente à tutela, a administração regional, com 28,6%, é a que apresenta maior percentagem de museus no segundo nível, provavelmente por influência do resultado dos museus da região da Madeira. As restantes tutelas apresentam percentagens muito próximas da percentagem global, sendo a administração local, com 16,3%, a que registou a percentagem mais baixa.

Em relação ao tempo de existência, os museus mais antigos (com mais de 100 anos), à semelhança do registado no nível anterior, apresentam um valor muito inferior à média global, com apenas 4,8%. Os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos) são os que registam o valor mais alto, com 22,7%, sendo, entre os vários grupos, aquele que apresenta a maior percentagem de museus entre o primeiro e segundo nível.

Quanto ao tipo de museu, os museus de Antropologia e Etnologia, com 30%, são os que registam o valor mais elevado, e os museus de Ciência e História Natural, os Ge-

néricos, e os Zoológicos, Botânicos e Aquários são os que registam o valor mais baixo, sem museus no segundo nível.

Relativamente ao número de visitantes, repete-se a situação do primeiro nível, sendo os museus menos visitados, com menos de 1.000 visitas por ano, com 31%, os que registam a percentagem mais alta, e os museus que têm entre 50.000 a 100.000 visitas por ano os que apresentam o valor mais baixo, não tendo qualquer museu neste nível.

7.2.3. Nível 3 • Informação

No terceiro nível, a percentagem de museus que possui sítio ou página na *web* é muito idêntica à do nível anterior, registando 46,9%. Nos restantes elementos há um aumento significativo das percentagens, subindo para 82,3% os museus com sinalização nos acessos e área envolvente, e para 34,4% os museus que utilizam faixas ou bandeiras para facilitar o seu reconhecimento. Quanto à informação disponível no exterior, 92,7%, têm disponível o seu nome, 72,9% o horário, e 21,9% informação sobre as exposições patentes. Dentro do museu, 68,8% possui textos de apoio à visita e 77,1% possui um folheto desdobrável para os visitantes. No geral, os museus deste nível possuem uma sinalização e informação satisfatórias, embora ainda apresentem algumas falhas em certos meios que podem ser determinantes para uma boa comunicação, como por exemplo na utilização de sítio ou página na *web*, no reconhecimento do museu e na informação sobre as exposições.

Na análise por variáveis de caracterização, relativamente à localização, o terceiro nível é o que apresenta a percentagem mais alta da região Norte, do Alentejo e do Algarve, sendo esta última, com 37,5%, a que regista o valor mais elevado. As regiões dos Açores e da Madeira são as que apresentam as percentagens mais baixas, ambas com 20%.

No que diz respeito à tutela, as percentagens não se afastam muito do valor global (26,3%), sendo a administração local, com 29,1%, a que regista o valor mais elevado, e a administração central, com 22,2%, a que regista o valor mais baixo.

Segundo o tempo de existência, há uma maior assimetria nos valores, sendo os museus antigos (entre 26 e 99 anos), com 17,9%, os que apresentam o valor mais baixo, e os recentes (entre 6 a 25 anos), com 32%, os que apresentam o valor mais alto.

Quanto ao tipo de museu, neste nível sobressaem os Zoológicos, Botânicos e Aquários, novamente com 0%, e os Museus de Ciência e Tecnologia, com a máxima de 38,5%.

Em relação ao número de visitantes, este nível, tal como na identidade visual, aparece como charneira na inversão dos resultados, registando-se uma grande proximidade nas percentagens dos museus mais visitados e dos menos visitados, com 31,3% e 27,6% respetivamente.

7.2.4. Nível 4 • Informação

No quarto nível da área da Informação, a percentagem de museus com sítio ou página na *web* é de 84,9%. Valor idêntico, de 83,9%, é o dos que possuem sinalização nos acessos e área envolvente ao museu. Quanto ao reconhecimento do edifício, facilitado pela presença de faixas bandeiras, há um aumento da percentagem para 53,8%.

Quanto à informação disponível no exterior, a quase totalidade, 97,8%, têm disponível o seu nome, 91,4% o horário, e 46,2% informação sobre as exposições patentes. Dentro do museu, 89,2% possui textos de apoio à visita e um folheto desdobrável para os visitantes. Na generalidade dos casos, os museus deste nível estão atentos às vantagens de uma boa informação e sinalização, apenas com valores inferiores aos desejáveis no reconhecimento do edifício e informação sobre as exposições no exterior.

Analisando as percentagens das diferentes variáveis de caracterização, relativamente à localização, a região de Lisboa, com 35,7%, apresenta o valor mais alto e a sua maior percentagem dos cinco níveis. A região da Madeira não registou qualquer museu neste nível, e o Algarve possui apenas 8,3% dos seus museus neste nível.

No que diz respeito à tutela, a administração central, com 31,1%, é a que apresenta o valor mais elevado, também aqui a maior percentagem dos cinco níveis. No extremo oposto, com a menor percentagem, encontram-se os museus privados, com 17,4%.

Quanto ao tempo de existência, são os museus mais antigos (com mais de 100 anos), com 38,1%, que registam o valor mais alto, sendo o único grupo que se afasta significativamente do valor global.

No que diz respeito ao tipo de museu, valerá a pena referir, em oposição, os 14,3% das Reservas e Parques Naturais face aos 50% dos Zoológicos, Botânicos e Aquários.

Relativamente ao número de visitantes, há nitidamente uma inversão dos resultados em relação aos dois primeiros níveis, sendo agora os museus que têm entre 50.000 e 100.000 visitas por ano, com 43,5%, que apresentam a percentagem mais alta, e os museus com menos de 1.000 visitas por ano, com apenas 3,4%, os que apresentam a percentagem mais baixa.

7.2.5. Nível 5 • Informação

No quinto nível a totalidade dos museus possui sítio ou página na *web*, sinalização nos acessos e área envolvente, e faixas ou bandeiras para o reconhecimento do edifício.

Quanto à informação disponível no exterior, a quase totalidade dos museus, 98,4%, têm disponível o seu nome, 95,2% o horário, e 66,7% informação sobre as exposições patentes. Dentro do museu, 96,8% possui textos de apoio à visita e 92,1% um folheto

desdobrável para os visitantes. A este nível corresponderão os museus que melhor garantem um elo de comunicação permanente entre si e o seu público. 17,3% dos museus inquiridos obtiveram classificação nível 5 na área de Informação.

Na análise por variáveis de caracterização, relativamente à localização, a região da Madeira, com 30%, é a que apresenta a percentagem mais elevada, seguida da região Norte, com 24,2%. A região dos Açores foi a que registou o valor mais baixo, não possuindo nenhum museu neste nível, seguida do Alentejo, com 10,6%. A posição oposta entre as percentagens das regiões da Madeira e dos Açores retira à partida uma influência significativa da tutela da administração regional à classificação dos museus neste nível.

No que diz respeito à tutela, a administração central, com 22,2%, à semelhança do observado no quinto nível da área identidade visual, registou o valor mais elevado, e a administração regional, com 7,1%, é a que apresenta a menor percentagem. Os museus privados e a administração local encontram-se muito próximos da percentagem global (17,3%), registando 16,5% e 16,9% respetivamente.

Segundo o tempo de existência, são os museus antigos (entre 26 e 99 anos), com 24,2%, e os mais antigos (com mais de 100 anos), com 23,8%, que registam as percentagens mais altas, sugerindo alguma vantagem no que diz respeito à informação dos museus com mais anos de existência.

Quanto ao tipo de museu, observa-se também neste nível grandes diferenças entre percentagens, provavelmente resultantes da fragmentação dos museus em 13 tipologias, o que reduz a relevância estatística de alguns dos grupos, como o ilustram os 50% dos Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários, contra os 0% dos Monumentos e Sítios e das Reservas e Parques Naturais.

Relativamente ao número de visitantes, a tendência do nível anterior mantém-se, sendo os museus que têm entre 50.000 e 100.000 visitas por ano, com 34,8%, os que registam o valor mais alto, e os museus com menos de 1.000 visitas por ano, com 1,7%, os que apresentam os valores mais baixos. Estes valores, juntamente com os dos outros níveis, apresentam uma clara relação entre a informação dos museus e o seu número de visitantes, verificando-se uma evolução proporcional em que, quanto mais elevado for o nível de informação, maior é a percentagem de museus com maior número de visitantes.

Analisando ainda os resultados de cada uma das variáveis de caracterização ao longo dos vários níveis, no que diz respeito à localização, valerá a pena registrar novamente a proximidade das percentagens das regiões do Norte e Centro dos valores globais, reforçando a influência destas regiões na percentagem global. Registe-se também a concentração dos museus de Lisboa nos últimos níveis, com 77,1% dos seus museus entre o terceiro e quinto nível, indiciando uma maior preocupação na área de Informação dos museus desta região, provavelmente resultante da maior densidade de museus e maior necessidade de informação num espaço urbano particularmente “ruidoso”. E por fim, de referir também os valores mais uma vez inconstantes da região da Madeira, cujas percentagens mais altas correspondem ao segundo e quinto níveis, não sendo claros uma evolução ou comportamento padrão dos seus museus.

Relativamente à tutela, o comportamento das diferentes administrações não é muito díspar, sendo, no entanto, a administração central a que concentra a maior percentagem de museus nos últimos níveis, com 53,3% dos seus museus entre o quarto e quinto nível. Em oposição os museus privados foram os que registaram a maior concentração de museus nos primeiros níveis, com 40,4% dos seus museus entre o primeiro e segundo níveis.

No que diz respeito ao tempo de existência, globalmente, os valores são muito uniformes e próximos dos valores globais, sendo os museus mais antigos (com mais de 100 anos) os únicos que se afastam da média, com uma maior concentração das suas percentagens nos últimos níveis, registando 61,9% na soma das percentagens do quarto e quinto nível.

Quanto ao tipo de museus, os resultados são de difícil leitura, não se observando um comportamento padronizado reconhecível, ou perceção da influência direta desta variável nas classificações dos museus.

Relativamente a número de visitantes, uma vez mais, há uma relação entre o número de visitas e os diferentes níveis de classificação, sendo os museus menos visitados aqueles cujas percentagens se concentram maioritariamente entre o primeiro e segundo níveis, e os museus mais visitados aqueles cujas percentagens se concentram maioritariamente entre o quarto e quinto nível.

Relativamente aos museus pertencentes à RPM, observa-se um desvio significativo das suas percentagens relativamente às percentagens globais, registando uma grande concentração de museus nos últimos níveis, com 68,6% dos museus entre o quarto e quinto níveis, em oposição aos baixos valores registados nos primeiros níveis, com apenas 10,8% de museus entre o primeiro e segundo níveis.

[QUADRO N.º27]

Lista de Museus Nível 5 • Informação

em pontuação dos respetivos níveis

Nome	T1	T2	T3	T4	TG	MG	NG
Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian	0	25	6	25	56	2,8	3
Museu Arpad Szenes-Vieira da Silva	23	25	8	17	73	3,7	4
Museu da Água de Coimbra	19	25	14	20	78	3,9	4
Museu da Cerâmica	0	25	18	23	66	3,3	3
Museu da Ciência da Universidade de Lisboa	21	25	6	23	75	3,8	4
Museu da Fundação Cupertino de Miranda	0	25	21	19	65	3,3	3
Museu da Guarda	21	25	23	23	92	4,6	5
Museu da Pedra do Município de Cantanhede	21	25	6	18	70	3,5	4
Museu de Arte Contemporânea Bienal de Cerveira	12	25	23	16	76	3,8	4
Museu de Arte Pré-Histórica e do Sagrado do vale do Tejo	21	25	6	21	73	3,7	4
Museu de Arte Sacra e Etnologia	23	25	22	23	93	4,7	5
Museu do Carro Elétrico	21	25	15	23	84	4,2	4
Museu dos Transportes e Comunicações	21	25	6	25	77	3,9	4
Museu Geológico de Portugal	16	25	22	18	81	4,1	4
Museu Marítimo de Ílhavo	21	25	15	25	86	4,3	4
Museu Monte Palace	23	25	6	18	72	3,6	4
Museu Municipal Abade Pedrosa	0	25	2	12	39	2,0	2
Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso	25	25	23	16	89	4,5	5
Museu Municipal da Fotografia João Carpinteiro	16	25	2	16	59	3,0	3
Museu Municipal de Espinho	14	25	9	23	71	3,6	4
Museu Municipal de Esposende	0	25	19	21	65	3,3	3
Museu Municipal de Montijo	17	25	25	20	87	4,4	4
Museu Municipal de Peniche	0	25	17	21	63	3,2	3
Museu Municipal de Vila Franca de Xira	12	25	6	23	66	3,3	3
Museu Municipal Dr. António Gabriel Ferreira Lourenço	17	25	8	13	63	3,2	3
Museu Municipal Leonel Trindade	8	25	21	23	77	3,9	4
Museu Nacional da Imprensa	23	25	16	20	84	4,2	4
Museu Nacional do Teatro	23	25	6	25	79	4,0	4
Museu Nogueira da Silva	19	25	8	23	75	3,8	4
Museu Quinta das Cruzes	6	25	4	23	58	2,9	3
Museu Rafael Bordalo Pinheiro	21	25	8	23	77	3,9	4
Arquivo Histórico Municipal de Vila Real de Santo António	10	23	2	2	37	1,9	2
Jardim Botânico da Ajuda	16	23	25	17	81	4,1	4
Museu Aberto de Campo Maior	8	23	0	3	34	1,7	2
Museu Anjos Teixeira	10	23	6	13	52	2,6	3
Museu Arqueológico Municipal José Monteiro	18	23	16	23	80	4,0	4
Museu da cidade de Olhão	8	23	0	9	40	2,0	2
Museu da Farmácia	23	23	4	21	71	3,6	4
Museu da Miniatura Automóvel	16	23	23	20	82	4,1	4
Museu da Ourivesaria Tradicional	16	23	14	6	59	3,0	3
Museu de Alberto Sampaio	16	23	6	23	68	3,4	3

T1 - Total Identidade Visual; T2 - Total Informação; T3 - Total Divulgação; T4 - Total serviços; TG- Total Global; MG - Média Global; NG - Nível Global

Nome	T1	T2	T3	T4	TG	MG	NG
Museu de Arte Contemporânea de Elvas	21	23	13	19	76	3,8	4
Museu de Arte Sacra do Funchal	0	23	4	11	38	1,9	2
Museu de Geologia da UTAD	12	23	6	22	63	3,2	3
Museu de Olaria	23	23	13	21	80	4,0	4
Museu de Portimão	21	23	19	23	86	4,3	4
Museu de Santa Maria de Lamas	21	23	22	20	86	4,3	4
Museu de São Roque	25	23	21	22	91	4,6	5
Museu do Brinquedo de Sintra-Fundação Arbués Moreira	12	23	0	12	47	2,4	2
Museu do Ferro & da Região de Moncorvo	16	23	6	0	45	2,3	2
Museu do Ouro de Travassos	18	23	12	21	74	3,7	4
Museu do Papel Terras de Santa Maria	25	23	6	21	75	3,8	4
Museu dos Terceiros	10	23	6	23	62	3,1	3
Museu José Malhoa	21	23	25	23	92	4,6	5
Museu Militar do Porto	19	23	4	23	69	3,5	4
Museu Municipal de Ferreira do Alentejo	21	23	2	25	71	3,6	4
Museu Nacional de Arte Antiga	23	23	23	25	94	4,7	5
Museu Nacional de Machado de Castro	23	23	6	25	77	3,9	4
Museu Regional de Arqueologia de D. Diogo de Sousa	19	23	8	25	75	3,8	4
Museu Tecelagem dos Actos	14	23	0	11	48	2,4	2
Museu Terras de Besteiros	19	23	18	18	78	3,9	4
Navio Hospital Gil Eannes	21	23	7	11	62	3,1	3
Núcleo Museológico do Castelo de Lanhoso	6	23	15	7	51	2,6	3

T1 - Total Identidade Visual; T2 - Total Informação; T3 - Total Divulgação; T4 - Total serviços; TG- Total Global; MG - Média Global; NG - Nível Global

7.3. Divulgação • caracterização por níveis de comunicação

[QUADRO N.º28]

Divulgação • Níveis de Comunicação

em percentagem (n=192)

Categorias	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
TOTAL	68,5	9,0	9,6	8,2	4,7
RPM	54,2	6,0	15,7	15,7	8,4
REGIÃO					
Norte	66,3	11,6	12,6	4,2	5,3
Centro	74,0	4,8	8,7	7,7	4,8
Lisboa e Vale do Tejo	55,7	17,1	8,6	11,4	7,1
Alentejo	80,9	4,3	6,4	6,4	2,1
Algarve	75,0	12,5	8,3	4,2	0
Madeira	70,0	0,0	30,0	0,0	0
Açores	53,3	0,0	0,0	40,0	6,7
TUTELA					
Administração Central	67,4	6,5	6,5	8,7	11,1
Administração Regional	53,8	0,0	7,7	30,8	7,7
Administração Local	68,6	9,9	12,2	6,4	2,9
Privados	74,3	10,1	6,4	7,3	1,8
TEMPO DE EXISTÊNCIA					
Mais Recentes (menos de 5 anos)	54,5	9,1	19,7	10,6	6,1
Recentes (entre 6 a 25 anos)	73,7	9,1	8,0	6,3	2,9
Antigos (entre 26 e 99 anos)	69,5	9,5	7,4	8,4	5,3
Mais Antigos (mais de 100 anos)	52,4	9,5	4,8	19,0	14,3
TIPO					
Arte	61,4	11,4	5,7	12,9	8,6
Arqueológicos	61,8	20,6	11,8	2,9	2,9
História	73,3	6,7	0,0	13,3	6,7
Ciência e História Natural	66,7	0,0	16,7	0,0	16,7
Ciência e Tecnologia	69,2	7,7	7,7	0,0	15,4
Etnografia e de Antropologia	76,0	8,0	10,0	6,0	0
Especializados	69,6	8,9	14,3	7,1	0
Regionais	74,2	6,5	6,5	9,7	3,2
Genéricos	64,3	7,1	14,3	7,1	7,1
Outros Museus	60,0	8,9	13,3	11,1	6,7
Monumentos e sítios	76,9	0,0	7,7	15,4	0
Zoológicos, Botânicos e Aquários	50,0	0,0	0,0	0,0	50
Reservas e Parques Naturais	100,0	0,0	0,0	0,0	0
NÚMERO DE VISITANTES					
o ou não resposta	78,3	4,3	8,7	4,3	4,3
menos de 1.000	82,8	8,6	6,9	1,7	0
1.000-10.000	75,4	8,5	9,2	5,6	1,4
10.000-25.000	53,3	14,7	9,3	13,3	9,3
25.000-50.000	57,1	3,6	14,3	17,9	7,1
50.000-100.000	47,8	13,0	13,0	13,0	13,0
Mais de 100.000	62,5	0,0	12,5	12,5	12,5

Na classificação relativa à Divulgação foram escolhidos como elementos de avaliação a quase totalidade dos meios utilizados nesta área. Não foram incluídos o envio de SMS, que é o meio menos utilizado pelos museus e dos que possui um menor potencial diferenciador qualitativo numa análise posterior, e a divulgação nas instalações do museu, a qual, sendo o meio mais utilizado pelos museus, é pouco diferenciadora numa análise quantitativa, e pouco significativo numa lógica de comunicação ativa. A publicidade foi dividida pelos seus principais meios (televisão, imprensa, rádio, *internet* e publicidade exterior). Foram também incluídos a realização de comunicados de imprensa, o envio de *mailing* e a utilização das redes sociais. Assim, neste grupo existem nove “elementos de avaliação” com diferentes classificações, onde são valorizados os suportes que implicam um maior investimento do museu no planeamento da ação de comunicação e nos recursos envolvidos. Ou seja, aos suportes que habitualmente exigem meios de produção mais complexos, um bom planeamento da ação de comunicação e investimentos significativos de recursos, como é o caso da televisão, foi atribuído um valor mais elevado; e aos que apenas implicam a rotina de uma atualização ou envio de informação, sem grande envolvimento dos recursos do museu, como é o caso do envio de *e-mailing*, foi atribuído um valor mais baixo. Deste modo, às ações de publicidade em televisão e rádio foram atribuídos quatro valores; às campanhas de imprensa, *internet* e publicidade exterior foram atribuídos três valores; e à utilização de *blogues* e redes sociais, ao envio de comunicados de imprensa, de *mailing* por correio e *e-mailing* foram atribuídos dois valores.

[QUADRO N.º29]

Elementos de Avaliação por Níveis de Comunicação • Informação

em percentagem (n=192)

Categorias	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Total de Museus %	68,5	9,0	9,6	8,2	4,7
<i>Mailing</i> correio	32,8	84,8	68,6	63,3	82,4
<i>e-mailing</i>	39,2	90,9	71,4	90,0	94,1
Press Release	41,2	93,9	74,3	90,0	100,0
Blogoesfera e redes sociais	8,8	57,6	17,1	46,7	58,8
Imprensa escrita	2,8	33,3	91,4	96,7	100,0
Televisão	0,8	3,0	34,3	60,0	100,0
Rádio	0,0	6,1	40,0	100,0	100,0
<i>Internet</i>	1,2	33,3	71,4	93,3	100,0
Publicidade Exterior	2,0	15,2	74,3	73,3	100,0

A divulgação é a área de comunicação que apresenta a maior percentagem de museus no primeiro nível, com 68,5% no nível 1, e conseqüentemente a que apresenta os valores mais baixos nos restantes níveis, com o mínimo de 4,7% no nível 5, sendo a área que globalmente é menos utilizada pelos museus portugueses.

Quando comparados com os valores registados em 2000 (Abreu, 2002), contrariamente às áreas anteriores, na divulgação houve uma regressão, sendo maior a percentagem de museus no primeiro nível, aumentando de 55,6% para 68,5%, e menor a percentagem de museus no quinto nível, diminuindo de 6,8% para 4,7%. Esta evolução poderá ser reflexo da evolução tecnológica da última década, que permitiu transferir para novos meios e novos modelos a divulgação que anteriormente se realizava através da publicidade nos meios tradicionais.

7.3.1. Nível 1 • Divulgação

Neste primeiro nível, os meios de divulgação a que mais museus recorrem são o comunicado de imprensa, com 41,2%, seguido do envio de *e-mail*, com 39,2%, e o envio de *mailing* por correio, com 32,8%. A divulgação através de *blogues* na *internet* e das redes sociais é utilizada apenas por 8,8% dos museus, e as ações de publicidade são praticamente inexistentes, sendo a imprensa escrita o meio mais utilizado, com apenas 2,8%. Globalmente, os museus deste nível divulgam pouco as suas atividades e, quando o fazem, recorrem aos meios de divulgação menos dispendiosos e comunicam de forma direta, dirigida a públicos bem definidos através das suas bases de dados.

Na análise das percentagens das diferentes variáveis de caracterização, relativamente à Localização, a região do Alentejo, com 80,9%, é a que percentualmente possui mais museus deste nível, seguida do Algarve, com 75%, e da região Centro, com 74%. Os Açores, com 53,3%, e a região de Lisboa, com 55,7%, são as regiões que apresentam as percentagens mais baixas.

Relativamente à tutela, os museus privados, com 74,3%, são os que registam o valor mais alto, e administração regional, com 53,8%, a que apresenta o valor mais baixo. As administrações central e local registam valores idênticos à percentagem global, com 67,4% e 68,6% respetivamente.

Em relação ao tempo de existência, são os museus recentes (entre 6 a 25 anos), com 73,7%, que apresentam a percentagem mais elevada, e os mais antigos (com mais de 100 anos), com 52,4%, os que registam o valor mais baixo, seguidos dos mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 54,5%, sugerindo, uma vez mais, uma fraca ligação entre o modo de comunicação dos museus e o seu tempo de existência.

No que diz respeito ao tipo de museu, neste nível a maioria das percentagens não se afasta muito da percentagem global (68,5%), com a exceção de algumas tipologias, das quais se destacam as Reservas e Parques Naturais, com 100% dos museus neste nível. Quanto ao número de visitantes, os museus menos visitados, com 82,8%, são novamente os que apresentam a maior percentagem, embora os museus mais visitados, com 62,5%, ainda que abaixo da percentagem global, também apresentem um valor elevado, sendo mais ténue a relação entre a comunicação e o número de visitantes dos museus.

7.3.2. Nível 2 • Divulgação

No segundo nível a quase totalidade dos museus recorre ao comunicado de imprensa (93,9%), ao envio de *e-mail* (90,9%), e ao envio de *mailing* por correio (84,8%), na divulgação das suas atividades. A divulgação através de *blogues* na *internet* e das redes sociais é utilizada por cerca de metade dos museus (57,6%). Relativamente às ações de publicidade realizadas, a *internet* é o meio mais utilizado (33,3%), seguido da publicidade exterior (15,2%). Globalmente, no segundo nível, há uma preocupação na divulgação das atividades dos museus, com recurso aos meios de divulgação menos dispendiosos, também aqui essencialmente dirigida a públicos bem definidos através das suas bases de dados.

Na análise por variáveis de caracterização, relativamente à localização, a região de Lisboa, com 17,1%, é a que regista a percentagem mais elevada, e as regiões dos Açores e Madeira as que apresentam o valor mais baixo, sem museus no segundo nível, cuja relação será sentida na percentagem dos museus tutelados pela administração regional. Relativamente à tutela, são os museus privados, com 10,1%, que apresentam a percentagem mais elevada, e, tal como esperado, a administração regional a que regista o valor mais baixo, também aqui sem qualquer museu neste nível.

Quanto ao tempo de existência, todas as percentagens são próximas da média global, não se verificando uma relação entre este nível e a idade dos museus.

No que diz respeito ao tipo de museu, valerá a pena referir os 20,6% dos museus de Arqueologia, que apresentam a percentagem mais alta do segundo nível, bastante superior à média global, e, em contraponto, as várias tipologias sem museus neste nível, designadamente os museus de Ciência e História Natural, os Monumentos e Sítios, os Zoológicos, Botânicos e Aquários, e as Reservas e Parques Naturais.

Relativamente ao número de visitantes, os museus que têm entre 10.000 e 25.000 visitantes por ano, com 14,7%, são os que registam a maior percentagem, e os que têm mais de 100.000 visita por ano, com 0%, os que apresentam o menor valor, não sendo aqui muito clara a relação entre o segundo nível de divulgação e o número de visitantes.

7.3.3. Nível 3 • Divulgação

No terceiro nível, as percentagens de utilização do comunicado de imprensa, envio de *e-mail* e *mailing* por correio postal desceram em relação ao nível anterior, havendo em contrapartida uma maior utilização da publicidade, ou seja, neste nível os museus optam por divulgar as suas atividades a uma maior audiência, através de instrumentos normalmente mais generalistas, e também mais dispendiosos, não recorrendo tanto a uma divulgação mais dirigida a públicos muito bem definidos, através das suas bases de dados. As redes sociais também são pouco utilizadas, sugerindo um perfil de divulgação mais “conservador”. O meio de publicidade mais utilizado é a imprensa escrita, com 91,4%, seguido da publicidade exterior, com 74,3%, da *internet*, com 71,4%, da rádio, com 40%, e por último da televisão, com 34,3%. Estas percentagens sugerem uma preferência pelos meios mais segmentados e menos dispendiosos, provavelmente com maior incidência nos meios locais e regionais, mais próximos das comunidades em que os museus se inserem.

Na análise por variáveis de comunicação, no que diz respeito à localização, a região da Madeira, com 30%, apresenta a percentagem mais elevada e a região dos Açores, com 0%, regista a percentagem mais baixa, retirando ao fator região autónoma e administração regional a influência nesta área. No Continente, a região Norte, com 12,6%, é a que apresenta a percentagem mais alta, e o Alentejo, com 6,4%, a que regista o valor mais baixo, o que permite uma leitura de relação entre a divulgação e a densidade populacional, que será tida em conta em futuras análises.

Em relação à tutela, a administração local, com 12,2%, é a que regista o valor mais elevado, e os museus privados, com 6,4%, os que registam a percentagem mais baixa. A possibilidade de utilização dos meios de divulgação das autarquias pelos museus tutelados pela administração local, nomeadamente na utilização de *mupis* e mobiliário urbano para publicidade exterior, poderá resultar numa influência direta da tutela neste nível.

Relativamente ao tempo de existência, os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 19,7%, obtêm um valor muito superior ao da média global, de 9,6%, que juntamente com a baixa percentagem dos museus mais antigos (com mais de 100 anos), de 4,8%, sugerem, neste nível, uma relação entre o tempo de existência dos museus e o modo como divulgam as suas atividades.

No que diz respeito ao tipo de museu, valerá a pena referir os 16,7% dos Museus de Ciência e História Natural, com a percentagem mais alta, e, uma vez mais, as várias tipologias sem qualquer museu, designadamente os museus de História, os Zoológicos, Botânicos e Aquários, e as Reservas e Parques Naturais.

Quanto ao número de visitantes, no terceiro nível volta a ser evidente a relação entre o modo como os museus comunicam as suas atividades e o número de visitantes, sendo os museus com menos de 1.000 visitantes por ano, com 6,9%, os que registaram a percentagem mais baixa, e os grupos com mais visitantes aqueles que registam as percentagens mais elevadas.

7.3.4. Nível 4 • Divulgação

No quarto nível, as percentagens de envio de comunicado de imprensa e de *e-mail* regressam aos 90%, aumento que não é acompanhado pelo envio de *mailing* por correio, que baixa para 63,3%. A utilização de *blogues* e redes sociais é agora de 46,7% e todos os meios utilizados em campanhas de publicidade registam também neste nível um aumento das suas percentagens. O meio de publicidade mais utilizado é a rádio, utilizado por todos os museus deste nível, seguido da imprensa escrita, com 96,7%, e da *internet*, com 93,3%. A publicidade exterior, com 73,3%, apresenta uma percentagem idêntica à do nível anterior, sendo também neste nível a televisão o meio menos utilizado, ainda assim com um aumento da sua percentagem para 60%. Os museus classificados neste nível representam 8,2% dos museus inquiridos, a que corresponderão museus cuja preocupação e investimento na divulgação das suas atividades são efetivos, embora ainda com possibilidade de melhoria em certos instrumentos, designadamente na divulgação através das redes sociais e da televisão. Na análise por variáveis de caracterização, relativamente à localização, no quarto nível a região dos Açores, com 40%, apresenta a percentagem mais elevada e a região da Madeira, com 0%, regista a percentagem mais baixa, observando-se em posições inversas a mesma assimetria insular do nível anterior, retirando, uma vez mais, ao fator região autónoma e administração regional influência nesta área. Das regiões continentais, a região de Lisboa, com 11,4%, é a que regista a percentagem mais alta, e as regiões Norte e Algarve, ambas com 4,2%, as que registam a percentagem mais baixa, não se confirmando neste nível uma relação no modo como os museus comunicam as suas atividades e a densidade populacional da região em que estão inseridos.

Em relação à tutela, a administração regional, com 30,8%, é a que regista a maior percentagem, resultado da elevada percentagem da região da Madeira, e a administração local, com 6,4%, a que registou o valor mais baixo.

Segundo o tempo de existência, são os museus mais antigos (com mais de 100 anos), com 19%, que apresentam a percentagem mais alta, seguidos dos museus mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 10,6%, não sendo perceptível uma relação

direta entre o tempo de existência e a divulgação dos museus neste nível. O valor mais baixo pertence aos museus recentes (entre 6 a 25 anos), com 6,3% dos seus museus no quarto nível.

No que diz respeito ao tipo de museu, há novamente várias tipologias com 0%, sendo os Monumentos e Sítios os que registam a maior percentagem, com 15,4% de museus neste nível.

Relativamente ao número de visitantes, no quarto nível reforça-se a relação entre o modo como os museus comunicam as suas atividades e o número de visitantes, sendo novamente os museus com menos visitantes, aqui com apenas 1,7%, os que registam a percentagem mais baixa, e os grupos com mais visitantes aqueles que registam as percentagens mais elevadas, com um valor máximo de 17,9% dos museus que têm entre 25.000 e 50.000 visitantes.

7.3.5. Nível 5 • Divulgação

Ao quinto nível de classificação da área de divulgação correspondem os museus cuja divulgação das suas atividades é realizada através da maioria dos meios disponíveis, normalmente de forma planeada e coordenada, procurando chegar a um público abrangente, frequentemente com um alcance extra fronteiras. Encontram-se neste nível apenas 4,7% dos museus portugueses. Com exceção da utilização de *blogues* e redes sociais, que conta com 58,8%, todos os restantes meios são utilizados pela quase totalidade dos museus. O envio de *mailing* por correio é feito por 82,4%, o envio de e-mailing por 94,1%, e o comunicado de imprensa por 100% dos museus. Nas campanhas de publicidade todos os museus utilizam a totalidade dos meios disponíveis.

Na análise das diferentes variáveis de caracterização, relativamente à localização, a região de Lisboa, com 7,1% de museus no quinto nível, é a que apresenta a percentagem mais alta, e as regiões do Algarve e Madeira as que registaram o valor mais baixo, ambas com 0%. O maior número de museus de projeção nacional, com maiores necessidades de divulgação, na região de Lisboa poderá contribuir para o valor agora registado.

No que diz respeito à tutela, a administração central, com 10,9%, é a que apresenta a percentagem mais elevada, e os museus privados, com 1,8%, os que registam o valor mais baixo. Também aqui a influência dos museus de maior expressão nacional e internacional, maioritariamente tutelados pela administração central, se fará sentir nos resultados deste nível.

Em relação ao tempo de existência, os museus mais antigos (com mais de 100 anos), com 14,3%, apresentam a percentagem mais alta desta categoria. A estes seguem-se os mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 6,1%, os antigos, com 5,3%, e os recentes (entre 6 a 25 anos), com 2,9%, não havendo uma relação entre os vários níveis e o tempo de existência dos museus.

Relativamente ao tipo de museu, o baixo número de museus deste nível, dividido por cada uma das tipologias, faz com que o valor estatístico das percentagens registadas seja muito reduzido, o que é bem ilustrado pela assimetria de valores dos 50% dos Zoológicos, Botânicos e Aquários e 0% das Reservas e Parques Naturais.

Relativamente ao número de visitantes, no quinto nível reforça-se novamente a relação entre o modo como os museus comunicam as suas atividades e o número de visitantes, sendo também aqui os museus com menos visitantes, com 0%, os que registam a percentagem mais baixa, e os grupos com mais visitantes aqueles que registam as percentagens mais elevadas, com um valor máximo de 13,0% dos museus que têm entre 50.000 e 100.000 visitantes.

Analisando ainda os resultados de cada uma das variáveis ao longo dos vários níveis, o comportamento dos diferentes grupos é muito semelhante, em consequência da grande percentagem de museus no primeiro nível, em todos os grupos de todas as categorias.

A divulgação das atividades, cuja classificação dos museus se concentra nos primeiros níveis, surge deste modo como uma das áreas onde os museus portugueses menos se afirmam, dando prioridade a outras opções na sua comunicação.

Ainda no que diz respeito aos museus pertencentes à RPM observa-se novamente um desvio positivo das suas percentagens relativamente às percentagens globais, contudo, também aqui, se registou uma concentração da maioria dos museus no primeiro nível, com 54,2%. Ainda assim, a percentagem do conjunto do quarto e quinto níveis, de 24,1%, representa quase o dobro dos 12,9% dos valores globais.

[QUADRO N.º30]

Lista de Museus Nível 5 • Divulgação*em pontuação dos respetivos níveis*

Nome	T1	T2	T3	T4	TG	MG	NG
Museu da Guarda	21	25	23	23	92	4,6	5
Centro de Interpretação do Vulcão dos Capelinhos	12	17	25	18	72	3,6	4
Museu de Arte Contemporânea de Serralves	21	21	25	25	92	4,6	5
Museu Municipal do Montijo	17	25	25	20	87	4,4	4
Museu Nacional de História Natural	12	19	23	21	75	3,8	4
Museu da Presidência da República	21	21	23	20	85	4,3	4
Museu Nacional Ferroviário	23	19	23	18	83	4,2	4
Museu José Malhoa	21	23	25	23	92	4,6	5
Jardim Botânico da Ajuda	16	23	25	17	81	4,1	4
Mosteiro de Stª Clara a Velha de Coimbra	23	21	25	18	87	4,4	4
Museu de Lamego	14	21	23	19	77	3,9	4
Museu Municipal de Santiago do Cacém	10	21	23	20	74	3,7	4
Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso	25	25	23	16	89	4,5	5
Museu de História e Etnologia da Terra da Maia	12	20	23	14	69	3,5	4
Museu da Miniatura Automóvel	16	23	23	20	82	4,1	4
Museu de Arte Contemporânea Bienal de Cerveira	12	25	23	16	76	3,8	4
Museu Nacional de Arte Antiga	23	23	23	25	94	4,7	5

T1 - Total Identidade Visual; T2 - Total Informação; T3 - Total Divulgação; T4 - Total serviços; TG- Total Global; MG - Média Global; NG - Nível Global

7.4. Serviços • caracterização por níveis de comunicação

[QUADRON.º31]

Serviços • Níveis de Comunicação

em percentagem (n=192)

Categorias	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
TOTAL	21,9	20,3	21,1	22,7	14,0
RPM	2,4	13,3	12,0	37,3	34,9
REGIÃO					
Norte	21,1	23,2	15,8	24,2	15,8
Centro	23,1	24,0	18,3	21,2	13,5
Lisboa e Vale do Tejo	11,4	11,4	21,4	34,3	21,4
Alentejo	23,4	21,3	40,4	12,8	2,1
Algarve	45,8	16,7	12,5	12,5	12,5
Madeira	10,0	20,0	30,0	20,0	20,0
Açores	33,3	20,0	20,0	20,0	6,7
TUTELA					
Administração Central	17,8	2,2	17,8	31,1	31,1
Administração Regional	14,3	14,3	14,3	42,9	14,3
Administração Local	18,6	21,5	25,0	20,9	14,0
Privados	29,4	27,5	16,5	20,2	6,4
TEMPO DE EXISTÊNCIA					
Mais Recentes (menos de 5 anos)	30,3	19,7	16,7	24,2	9,1
Recentes (entre 6 a 25 anos)	21,1	19,4	25,1	22,3	12,0
Antigos (entre 26 e 99 anos)	18,9	23,2	15,8	23,2	18,9
Mais Antigos (mais de 100 anos)	14,3	9,5	23,8	28,6	23,8
TIPO					
Arte	20,0	14,3	15,7	25,7	24,3
Arqueológicos	11,8	26,5	20,6	26,5	14,7
História	33,3	20,0	26,7	20,0	0,0
Ciência e História Natural	16,7	0,0	33,3	50,0	0,0
Ciência e Tecnologia	7,7	23,1	15,4	38,5	15,4
Etnografia e de Antropologia	28,0	30,0	20,0	18,0	4,0
Especializados	25,0	28,6	19,6	12,5	14,3
Regionais	19,4	22,6	16,1	25,8	16,1
Genéricos	14,3	7,1	21,4	28,6	28,6
Outros Museus	26,7	13,3	15,6	31,1	13,3
Monumentos e sítios	15,4	0,0	53,8	23,1	7,7
Zoológicos, Botânicos e Aquários	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0
Reservas e Parques Naturais	28,6	14,3	57,1	0,0	0,0
NÚMERO DE VISITANTES					
o ou não resposta	34,8	13,0	30,4	21,7	0,0
menos de 1.000	55,2	22,4	19,0	3,4	0,0
1.000-10.000	20,4	28,2	21,1	19,7	10,6
10.000-25.000	6,7	17,3	22,7	32,0	21,3
25.000-50.000	7,1	10,7	14,3	39,3	28,6
50.000-100.000	13,0	8,7	17,4	26,1	34,8
Mais de 100.000	6,3	0,0	25,0	43,8	25,0

Relativamente à classificação dos Serviços, foram escolhidos como elementos de “avaliação” a existência de cafeteria, loja, biblioteca e serviços educativos, a realização de exposições temporárias, a edição de um guia ou roteiro do museu, a realização de visitas guiadas e a receção de sugestões dos visitantes. Procurou-se com esta escolha juntar num pequeno grupo os elementos que dentro dos serviços do museu, geralmente, mais contribuem para a sua comunicação, que melhor caracterizam a sua relação com o público e os que se consideram indispensáveis para um bom serviço mínimo. Foram à partida excluídos os elementos que mais podem depender do tipo de museu, como por exemplo a venda de suportes áudio, os que não são determinantes na comunicação do museu enquanto serviço, como a existência de um quiosque *internet*, e os que normalmente acontecem de forma mais esporádica, como por exemplo a realização de concursos. Na atribuição de valores e diferenciação dos vários elementos surgem, com quatro valores, os serviços educativos e a realização de exposições temporárias, por serem os que mais contribuem para uma dinâmica regular no relacionamento do museu com o seu público; com três valores a existência de biblioteca, guia do museu e visitas guiadas, como principais elementos de apoio e continuidade da exposição; e com dois valores a existência de cafeteria, loja e espaços exteriores (principais serviços complementares), bem como a receção de sugestões dos visitantes.

[QUADRO N.º32]

Elementos de Avaliação por Níveis de Comunicação • Serviços

em percentagem (n=192)

Categorias	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Total de Museus %	21,9	20,3	21,1	22,7	14,0
Cafeteria	11,3	8,1	19,5	30,1	62,7
Loja	11,3	36,5	75,3	86,7	98,0
Biblioteca	2,5	17,6	46,8	61,4	100,0
Espaços exteriores	13,8	23,0	36,4	56,6	94,1
Serviços Educativos	1,3	31,1	57,1	94,0	100,0
Roteiro / Guia	13,8	40,5	62,3	86,7	100,0
Exposições Temporárias	15,0	58,1	71,4	89,2	100,0
Visitas Guiadas	50,0	85,1	94,8	98,8	100,0
Sugestões do Visitante	25,0	60,8	58,4	73,5	80,4

Das quatro áreas analisadas, os serviços são a mais constante, no que diz respeito à distribuição pelos diferentes níveis. A diferença de percentagens até ao quarto nível é muito reduzida, oscilando entre o valor mais alto de 22,7%, pertencente ao nível 4, e o valor mais baixo de 20,3%, do nível 2. O quinto nível é o único que não chega à casa das duas dezenas, com um registo de 14%.

Quando comparados com os valores registados em 2000 (Abreu, 2002), à semelhança da identidade visual e da informação, também nos serviços houve uma evolução positiva, com um decréscimo da percentagem do nível 1 e do nível 2, de 24% para 21,9%, e de 31,6% para 20,3%, respetivamente, e com um aumento das percentagens dos níveis 4 e 5, de 18,4% para 22,7%, e de 7,6% para 14%, respetivamente. Ou seja, na primeira década do milénio houve uma melhoria efetiva nos serviços prestados pelos museus portugueses e, conseqüentemente, no modo como estes se relacionam com seus públicos.

7.4.1. Nível 1 • Serviços

Neste primeiro nível, a percentagem de museus com serviços de acolhimento ao público é muito reduzida, contabilizando-se apenas 1,3% de museus com serviço educativo, 2,5% com biblioteca, e 11,3% com loja e cafetaria. O valor mais alto corresponde aos espaços exteriores, existentes em somente 13,8% dos museus deste nível. Relativamente às publicações, existe em 13,8% dos museus um guia de apoio à visita, disponível para o visitante. No que diz respeito às atividades orientadas para os visitantes, 15% realizaram exposições temporárias, e 50% realizaram visitas guiadas, a que corresponde a percentagem mais elevada do nível 1. Em 75% dos museus não existe posto de receção de sugestões, não se realizando de modo formal a recolha da opinião dos visitantes. No geral, os museus deste nível não possuem os serviços mínimos necessários para que se consiga criar uma dinâmica de participação junto das comunidades, existindo falhas graves que comprometem a sua função de museu enquanto espaço público, como, por exemplo, a quase inexistência de serviços educativos.

Na análise das diferentes variáveis de caracterização, segundo a localização, a região do Algarve, com 45,8%, é a que apresenta a maior percentagem de museus neste nível, seguida da região dos Açores, com 33%. A região da Madeira, com 10%, é a que regista o valor mais baixo, acompanhada da região de Lisboa, com 11,4%. A posição quase oposta das percentagens das regiões da Madeira e dos Açores retira à insularidade e à tutela da administração regional uma influência determinante neste campo.

Relativamente à tutela, os museus privados, com 29,4%, são os que registam a percentagem mais elevada e a administração regional, com 14,3%, a que apresenta o valor mais baixo.

Em relação ao tempo de existência, os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 30,3%, são os que registam o valor mais alto, seguidos dos museus recentes (entre 6 a 25 anos), com 21,1%. Os museus mais antigos (de mais de 100 anos), com 14,3%, são os que apresentam a percentagem mais baixa, seguidos dos museus antigos (entre 26 e 99 anos), com 18,9%, verificando-se um crescimento sucessivo das percentagens dos museus mais antigos até aos museus mais recentes, o que sugere uma relação direta entre o tempo de existência e os serviços prestados pelos museus. No que diz respeito ao tipo de museu, valerá a pena referir os 0% dos Zoológicos, Botânicos e Aquários, e os 33,3% dos museus de História.

Quanto ao número de visitantes, como seria expectável por comparação com os resultados das áreas anteriores, são os museus menos visitados, com menos de 1.000 visitas por ano, com 55,2%, que apresentam o valor mais alto, e os mais visitados, com mais de 100.000 visitantes por ano, com 6,3%, os que registam o valor mais baixo, observando-se, uma vez mais, uma relação direta entre o número de visitantes e o modo como os museus comunicam com o seu público.

7.4.2. Nível 2 • Serviços

No segundo nível, a cafetaria, com 8,1%, a biblioteca, com 17,6%, e os espaços exteriores, com 23%, são os serviços menos presentes nos museus. Relativamente ao nível anterior há uma subida significativa nas percentagens do serviço educativo, com 31,1%, e da loja do museu, com 36,5%. Relativamente às publicações, 40,5% dos museus deste nível possuem um guia de apoio à visita. E no que diz respeito às atividades orientadas para os visitantes, 58,1% realizaram exposições temporárias, e a grande maioria, 85,1%, realizaram visitas guiadas, a que corresponde, novamente, a percentagem mais elevada do nível de classificação. De assinalar também que 60,8% dos museus possui um posto de receção de sugestões, procurando desta forma recolher a opinião dos visitantes.

Na generalidade, os museus deste nível procuram ter respostas no acolhimento dos seus visitantes, como se pode constatar pela percentagem de museus que realizam visitas diárias. Porém, as suas infraestruturas ou recursos humanos não lhes permitem desenvolver uma comunicação regular e ativa, sendo ainda o serviço insuficiente em algumas áreas chave do museu, como será o caso do serviço educativo.

Na análise das diferentes variáveis de caracterização, relativamente à localização, a região Centro, com 24%, é a que regista a percentagem mais alta de museus neste nível, embora o seu valor não fique muito acima dos 20,3% da média global. A região de Lisboa, com 11,4%, é a que regista a percentagem mais baixa, seguida da região do Algarve, com 16,7%, sendo as únicas com valores inferiores a 20%. Contudo, se por um lado a percentagem da região de Lisboa confirma uma baixa concentração de museus nos primeiros níveis, a percentagem da região do Algarve surge como consequência da elevada percentagem do nível anterior, confirmando, em oposição, uma concentração dos museus desta região nos primeiros níveis.

No que diz respeito à tutela, destaca-se a baixa percentagem dos museus da administração central, com apenas, 2,2%, fazendo com que a percentagem destes museus nos primeiros níveis seja muito inferior à percentagem global. À semelhança do nível anterior, o valor mais alto corresponde ao dos museus privados, com 27,5%, confirmando a concentração da maioria destes museus nos primeiros níveis.

Em relação ao tempo de existência, uma vez mais, os museus mais antigos (com mais de 100 anos), com 9,5%, são os que registam a percentagem mais baixa, fazendo deste escalão aquele onde menos museus se encontram nos primeiros níveis. O valor mais alto pertence aos museus antigos (entre 26 e 99 anos), com 23,2%, não muito distante da percentagem global (20,3%). Na soma das percentagens dos dois primeiros níveis, são os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 50%, os que registam o valor mais alto, associando a antiguidade dos museus aos serviços disponíveis.

Quanto ao tipo de museu, os valores mais elevados pertencem aos museus de Etnografia e Antropologia, com 30%, e os mais baixos aos museus de Ciência e História Natural, Monumentos e Sítios, e Zoológicos, Botânicos e Aquários, todos com 0% neste nível.

Relativamente ao número de visitantes, uma vez mais, o valor mais baixo pertence aos museus com mais de 100.000 visitantes por ano, com 0%, e a percentagem mais alta mantém-se entre aos museus menos visitados, sendo os museus que têm entre 1.000 e 10.000 visitas por ano, com 28,2%, os que registam o valor mais alto do segundo nível.

7.4.3. Nível 3 • Serviços

No terceiro nível a maioria dos museus já possui serviço educativo, com 57,1%, e loja do museu, com 75,3%. A biblioteca, com 46,8%, os espaços exteriores, com 36,4%, e a cafetaria, com 19,5%, ainda só estão presentes numa minoria. Relativamente às publicações, no nível 3, 62,3% dos museus possui um guia de apoio à visita. E relativamente às atividades orientadas para os visitantes, 71,4% realizaram exposições temporárias, e a quase totalidade, 94,8%, realizaram visitas guiadas, correspondendo,

uma vez mais, à percentagem mais elevada do nível. 58,4% dos museus possui um posto de receção de sugestões. No geral, os museus deste nível oferecem um serviço satisfatório, mas ainda com algumas insuficiências, nomeadamente nos serviços de acolhimento.

No que diz respeito à localização, a região do Alentejo, com 40,4%, é a que regista a percentagem mais elevada, seguida da região da Madeira, com 30%. Os valores mais baixos pertencem à região do Algarve, com 12,5%, e à região Centro, com 18,3%.

Relativamente à tutela, no terceiro nível, a administração local, com 25%, é a que apresenta a percentagem mais alta, e administração regional, com 14,3%, a que regista o valor mais baixo. Porém, neste nível as assimetrias não são muito acentuadas, estando todas as percentagens relativamente próximas da percentagem global.

Em relação ao tempo de existência, não é clara qualquer lógica temporal nas diferentes percentagens, sendo os museus recentes (entre 6 a 25 anos) e os mais antigos (com mais de 100 anos) que possuem o valor mais alto, com 25,1% e 23,8% respetivamente, e os museus antigos e mais recente os que registam o valor mais baixo, com 15,8% e 16,7% respetivamente.

Quanto ao tipo de museu, os valores mais elevados pertencem às Reserva e Parques Naturais, com 57,1%, e os mais baixos aos museus de Ciência e Tecnologia, com 15,4%. Relativamente ao número de visitantes, o terceiro nível apresenta-se como nível de charneira, onde as percentagens se cruzam e, por isso, se aproximam, nuns casos representando uma evolução descendente e noutros uma evolução ascendente. Deste modo, o valor dos museus mais visitados, com 25%, não é muito distante do valor dos museus menos visitados, com 19%.

7.4.4. Nível 4 • Serviços

No quarto nível de classificação da área de serviços a quase totalidade dos museus possui serviço educativo (94%), e loja do museu (86,7%). Dos restantes serviços de acolhimento, a cafetaria, com 30,1%, é o que apresenta a percentagem mais baixa, seguido dos espaços exteriores, com 56,6%, e da biblioteca, com 61,4%. Relativamente às publicações, no nível 4, 86,7% dos museus possui guia de apoio à visita. E no que diz respeito às atividades orientadas para os visitantes, 89,2% realizaram exposições temporárias e a quase totalidade, 98,8%, realizaram visitas guiadas, correspondendo, também aqui, à percentagem mais elevada do nível. 73,5% dos museus possui posto de receção de sugestões dos visitantes. Globalmente, os museus deste nível estão bem preparados para receber os seus visitantes, tendo serviços e atividades que permitem desenvolver uma relação dinâmica com o seu público.

Na análise por variáveis de caracterização, no que diz respeito à localização, são os museus de Lisboa, com 34,3%, que apresentam a percentagem mais alta, e as regiões do Alentejo e Algarve, com 12,8% e 12,5%, respetivamente, que registam os valores mais baixos, sugerindo uma relação entre a percentagem de museus deste nível e a densidade populacional das regiões.

Relativamente à tutela, os museus privados, com 20,2%, são os que percentualmente possuem menos museus neste nível e as administrações regional e central, com 42,9% e 31,1% respetivamente, as que registam as maiores percentagens.

Em relação ao tempo de existência, no quarto nível, as percentagens dos diferentes escalões aproximam-se, sendo os museus recentes (entre 6 a 25 anos), com 22,3%, os que possuem o valor mais baixo e os mais antigos (com mais de 100 anos), com 28,6%, os que registam o valor mais alto. Relativamente ao tipo de museu, de referir os 0% dos Zoológicos, Botânicos e Aquários, e das Reservas e Parques Naturais, e os 50% dos museus de Ciência e História Natural.

Quanto ao número de visitantes, há uma inversão das percentagens em relação aos primeiros níveis, sendo agora os museus com mais de 100.000 visitantes por ano, com 43,8%, que apresentam a percentagem mais alta, e os que têm menos de 1.000 visitantes por ano, com 3,4%, os que apresentam o valor mais baixo, confirmando-se, uma vez mais, a relação entre os diferentes níveis de comunicação e o número de visitas dos museus.

7.4.5. Nível 5 • Serviços

No quinto nível todos os museus (100%) possuem serviço educativo e biblioteca, e a quase totalidade possui loja (98%) e espaços exteriores (94%). A cafetaria ou restaurante, com 62,7%, é o único serviço de acolhimento que registou uma percentagem inferior a 90%, juntamente com receção de sugestões do visitante, com 80,4%. Todos os restantes elementos de classificação têm 100%, fazendo deste nível o que na generalidade está mais bem preparado para receber os visitantes. 14% dos museus inquiridos encontram-se neste nível.

Na análise das diferentes variáveis de caracterização, relativamente à localização, a região de Lisboa, com 21,4%, é a que apresenta a percentagem mais alta, e a região do Alentejo, com 2,1%, a que registou o valor mais baixo, apresentando-se em extremos opostos as regiões com maior e menor densidade populacional.

Em relação à tutela, os museus da administração central, com 31,1%, são os que registam o valor mais alto, bastante superior aos 14% da média global. Os museus priva-

dos, com 6,4%, registam o valor mais baixo, sendo a tutela cujos museus apresentam maior carência de serviços.

Quanto ao tempo de existência, no quinto nível há uma evolução das percentagens associadas a esta variável, sendo os museus mais antigos (com mais de 100 anos), com 23,8%, os que apresentam a maior percentagem, seguidos dos museus antigos (entre 26 e 99 anos), com 18,9%, e dos recentes (entre 6 a 25 anos), com 12%. Os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 9,1%, são os que apresentam o valor mais baixo. Estes valores sugerem a maturidade dos museus como um fator importante na área dos serviços, embora possam também ter relação com os valores registados na análise por tutela, uma vez que a maioria dos museus mais antigos é tutelada pela administração central.

No que diz respeito ao tipo de museu, uma vez mais, o baixo número de museus deste nível, dividido por cada uma das tipologias, faz com que o valor estatístico das percentagens registadas seja muito reduzido, bem ilustrado pela assimetria de valores dos 50% dos Zoológicos, Botânicos e Aquários e 0% das Reservas e Parques Naturais, dos Museus de História, e dos Museus de Ciência e História Natural.

Relativamente ao número de visitantes, no quinto nível reforça-se novamente a relação entre os serviços disponíveis pelos museus e o número de visitantes, sendo também aqui os museus com menos visitantes, com 0%, os que registam a percentagem mais baixa, e os grupos com mais visitantes aqueles que registam as percentagens mais elevadas, com um valor máximo de 34,8% dos museus que têm entre 50.000 e 100.000 visitantes.

Analisando ainda os resultados de cada uma das variáveis ao longo dos vários níveis, no que diz respeito à localização, valerá a pena registar novamente a proximidade da maioria das percentagens das regiões do Norte e Centro aos valores globais, reforçando, uma vez mais, a influência destas regiões na percentagem global. Registe-se também a concentração dos museus de Lisboa nos últimos níveis, com 77,1% dos seus museus entre o terceiro e quinto níveis, fazendo desta região aquela que possui melhores recursos para a criação de uma relação com os seus públicos através dos serviços de acolhimento e atividades orientadas para visitantes. Certamente que toda a atividade cultural e económica, próprias de uma capital, facilitarão este processo. Em oposição, há uma grande concentração dos museus do Alentejo e do Algarve nos primeiros níveis, 85,1% e 75% dos seus museus entre o primeiro e terceiro níveis, respetivamente, sugerindo uma proporcionalidade dos serviços disponíveis com a densidade populacional das regiões.

Relativamente à tutela, há um grande contraste entre o desempenho dos museus privados, quando comparados com os museus tutelados pela administração central.

A administração central é a tutela que apresenta a menor percentagem no conjunto do primeiro e segundo níveis, com 20%, e a maior percentagem de museus no conjunto do quarto e quinto níveis, com 62,2%, sendo a que mais serviços dispõe para receber os seus visitantes. Em oposição, os museus privados foram os que registaram a maior concentração de museus nos primeiros níveis, com 56,9% dos seus museus entre o primeiro e segundo níveis, e a menor concentração nos últimos níveis, 26,6% entre o quarto e quinto níveis, confirmando a elevada percentagem de pequenos projetos museológicos de natureza privada, frequentemente promovidos por associações, cujo funcionamento estará mais próximo do conceito de coleção visitável.

No que diz respeito ao tempo de existência, os museus mais antigos (com mais de 100 anos) são os que apresentam uma maior concentração das suas percentagens nos últimos níveis, registando 52,4% na soma das percentagens do quarto e quinto níveis, e os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos) os que apresentam uma maior concentração das suas percentagens nos primeiros níveis, registando 50% na soma das percentagens do primeiro e segundo nível, e revelando uma menor preparação dos novos projetos museológicos para a receção dos seus visitantes.

Quanto ao tipo de museus, também aqui, os resultados são de difícil leitura, não se observando um comportamento padronizado reconhecível, ou percepção da influência direta desta variável nas classificações dos museus.

Relativamente ao número de visitantes, uma vez mais, há uma relação entre o número de visitas e os diferentes níveis de classificação, sendo os museus menos visitados aqueles cujas percentagens se concentram maioritariamente entre o primeiro e segundo níveis, com 77,6%, e os museus mais visitados aqueles cujas percentagens se concentram maioritariamente entre o quarto e quinto níveis, 68,8%.

Relativamente aos museus pertencentes à Rede Portuguesa de Museus, observa-se um desvio significativo das suas percentagens relativamente às percentagens globais, registando uma grande concentração de museus nos últimos níveis, com 72,2% dos museus entre o quarto e quinto níveis, em oposição aos baixos valores registados nos primeiros níveis, com apenas 15,7% de museus entre o primeiro e segundo níveis, confirmando a qualidade dos critérios de seleção definidos pela RPM.

[QUADRO N.º33]

Lista de Museus Nível 5 • Divulgação

em pontuação dos respetivos níveis

Nome	T1	T2	T3	T4	TG	MG	NG
Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian	0	25	6	25	56	2,8	3
Museu da Chapelaria	19	20	6	25	70	3,5	4
Museu da Imagem em Movimento m j mo	23	20	6	25	74	3,7	4
Museu da Pólvora Negra	17	17	13	25	72	3,6	4
Museu de Arte Contemporânea de Serralves	21	21	25	25	92	4,6	5
Museu do Brinquedo	14	19	19	25	77	3,9	4
Museu do Som e da Imagem	21	20	12	25	78	3,9	4
Museu dos Transportes e Comunicações	21	25	6	25	77	3,9	4
Museu Grão Vasco	23	17	7	25	72	3,6	4
Museu Marítimo de Ílhavo	21	25	15	25	86	4,3	4
Museu Municipal de Ferreira do Alentejo	21	23	2	25	71	3,6	4
Museu Municipal Manuel Soares de Albergaria	10	18	0	25	53	2,7	3
Museu Nacional de Arte Antiga	23	23	23	25	94	4,7	5
Museu Nacional de Machado de Castro	23	23	6	25	77	3,9	4
Museu Nacional do Teatro	23	25	6	25	79	4,0	4
Museu Nacional do Traje	23	21	2	25	71	3,6	4
Museu Regional de Arqueologia de D. Diogo de Sousa	19	23	8	25	75	3,8	4
Paço dos Duques	10	21	18	25	74	3,7	4
Aquário Vasco da Gama	10	19	2	23	54	2,7	3
Centro Científico e Cultural de Macau I.P.	19	14	12	23	68	3,4	3
Fundação Oriente / Museu do Oriente	21	21	12	23	77	3,9	4
Mosteiro de S. Martinho de Tibães / DRCN	15	12	4	23	54	2,7	3
Museu Arqueológico Municipal José Monteiro	18	23	16	23	80	4,0	4
Museu Carlos Machado	21	21	20	23	85	4,3	4
Museu Convento dos Lóios	17	17	4	23	61	3,1	3
Museu da Cerâmica	0	25	18	23	66	3,3	3
Museu da Cidade	17	20	19	23	79	4,0	4
Museu da Ciência da Universidade de Lisboa	21	25	6	23	75	3,8	4
Museu da Guarda	21	25	23	23	92	4,6	5
Museu da Marioneta	19	20	6	23	68	3,4	3
Museu de Alberto Sampaio	16	23	6	23	68	3,4	3
Museu de Arte Contemporânea do Funchal	17	12	16	23	68	3,4	3
Museu de Arte Sacra e Etnologia	23	25	22	23	93	4,7	5
Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior	17	21	4	23	65	3,3	3
Museu de Portimão	21	23	19	23	86	4,3	4
Museu do Carro Eléctrico	21	25	15	23	84	4,2	4
Museu do Sabugal	12	14	17	23	66	3,3	3
Museu dos Terceiros	10	23	6	23	62	3,1	3
Museu José Malhoa	21	23	25	23	92	4,6	5
Museu Militar do Porto	19	23	4	23	69	3,5	4
Museu Municipal de Alcochete	0	18	13	23	54	2,7	3

T1 - Total Identidade Visual; T2 - Total Informação; T3 - Total Divulgação; T4 - Total serviços; TG- Total Global; MG - Média Global; NG - Nível Global

Nome	T1	T2	T3	T4	TG	MG	NG
Museu Municipal de Caminha	14	15	8	23	60	3,0	3
Museu Municipal de Espinho	14	25	9	23	71	3,6	4
Museu Municipal de Faro	17	15	13	23	68	3,4	3
Museu Municipal de Loulé	0	13	6	23	42	2,1	2
Museu Municipal de Loures	12	13	6	23	54	2,7	3
Museu Municipal de Vila Franca de Xira	12	25	6	23	66	3,3	3
Museu Municipal Leonel Trindade	8	25	21	23	77	3,9	4
Museu Nogueira da Silva	19	25	8	23	75	3,8	4
Museu Quinta das Cruzes	6	25	4	23	58	2,9	3
Museu Rafael Bordalo Pinheiro	21	25	8	23	77	3,9	4

T1 - Total Identidade Visual; T2 - Total Informação; T3 - Total Divulgação; T4 - Total serviços; TG- Total Global; MG - Média Global; NG - Nível Global

7.5. Caracterização por níveis de comunicação • Global

[QUADRO N.º34]

Níveis de Comunicação • Global

em percentagem (n=192)

Categorias	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
TOTAL	23,9	28,6	27,5	18,1	2,2
RPM	1,2	21,7	36,1	32,5	8,4
REGIÃO					
Norte	18,9	32,6	27,4	18,9	2,1
Centro	31,7	25,0	23,1	17,3	2,9
Lisboa e Vale do Tejo	14,3	17,1	40,0	24,3	4,3
Alentejo	21,3	46,8	17,0	14,9	0,0
Algarve	41,7	33,3	16,7	8,3	0,0
Madeira	10,0	30,0	50,0	10,0	0,0
Açores	33,3	13,3	33,3	20,0	0,0
TUTELA					
Administração Central	11,1	20,0	35,6	28,9	4,4
Administração Regional	14,3	28,6	28,6	28,6	0,0
Administração Local	19,8	33,1	30,2	16,3	0,6
Privados	36,7	27,5	20,2	11,9	3,7
TEMPO DE EXISTÊNCIA					
Mais Recentes (menos de 5 anos)	24,2	28,8	19,7	25,8	1,5
Recentes (entre 6 a 25 anos)	24,6	30,3	30,3	13,7	1,1
Antigos (entre 26 e 99 anos)	23,2	27,4	27,4	18,9	3,2
Mais Antigos (mais de 100 anos)	14,3	19,0	28,6	28,6	9,5
TIPO					
Arte	21,4	21,4	22,9	24,3	10,0
Arqueológicos	11,8	32,4	38,2	17,6	0,0
História	33,3	33,3	26,7	6,7	0,0
Ciência e História Natural	16,7	16,7	33,3	33,3	0,0
Ciência e Tecnologia	7,7	53,8	15,4	23,1	0,0
Etnografia e de Antropologia	38,0	32,0	20,0	10,0	0,0
Especializados	28,6	25,0	28,6	17,9	0,0
Regionais	19,4	35,5	29,0	12,9	3,2
Genéricos	7,1	35,7	42,9	14,3	0,0
Outros Museus	24,4	20,0	28,9	26,7	0,0
Monumentos e sítios	15,4	15,4	46,2	23,1	0,0
Zoológicos, Botânicos e Aquários	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
Reservas e Parques Naturais	28,6	71,4	0,0	0,0	0,0
NÚMERO DE VISITANTES					
0 ou não resposta	34,8	21,7	26,1	17,4	0,0
menos de 1.000	58,6	31,0	8,6	1,7	0,0
1.000-10.000	23,9	35,9	28,2	12,0	0,0
10.000-25.000	6,7	29,3	32,0	25,3	6,7
25.000-50.000	10,7	3,6	53,6	32,1	0,0
50.000-100.000	8,7	21,7	17,4	47,8	4,3
Mais de 100.000	6,3	12,5	37,5	31,3	12,5

A partir da soma da classificação das quatro áreas de comunicação analisadas foi determinado um nível global de comunicação para cada museu. Analisando estes resultados, é possível conhecer que museus, globalmente, mais comunicam com o seu público, e quais as variáveis de caracterização que mais influência têm na comunicação dos museus portugueses.

Globalmente, cerca de metade (52,5%) dos museus portugueses encontram-se entre o primeiro e o segundo níveis de classificação, que registam 23,9% e 28,6% respetivamente. Ao terceiro nível correspondem 27,5% dos museus portugueses, percentagem que vai progressivamente diminuindo no quarto e quinto nível, com 18,1% e 2,2% respetivamente. Apesar de ainda corresponderem a uma minoria (20,3%) os museus classificados nos níveis superiores, as percentagens agora registadas representam uma evolução positiva quando comparadas com os valores de 2000 (Abreu, 2002). Durante a primeira década do milénio houve uma redução de 31,2% para 23,9% de museus no primeiro nível, a manutenção das percentagens do segundo e terceiro nível, e um aumento de 12% para 18,1% de museus no quarto nível, e de 0,8% para 2,2% de museus no quinto nível. Apesar da subida de 7,5 pontos percentuais dos museus nos últimos níveis (nível 4 e 5), tendo em conta o elevado número de novos projetos museológicos, cerca de 320 novos museus a que corresponde um crescimento de 60% em 10 anos, era expectável uma evolução mais expressiva. Ou seja, os novos projetos museológicos não contribuíram de um modo efetivo para alterar a comunicação dos museus portugueses, nas áreas aqui analisadas.

7.5.1. Nível 1 • Global

Ao primeiro nível de classificação correspondem 23,9% dos museus. Na análise por variáveis de comunicação, segundo a localização, a região do Algarve, com 41,7%, é a que apresenta a percentagem mais elevada deste nível, seguida da região dos Açores, com 33,3%, e da região Centro, com 31,7%. Os valores mais baixos pertencem à região da Madeira, com 10%, seguida da região de Lisboa, com 14,3% de museus neste nível. Em relação à tutela, são os museus privados, com 36,7% que registam o valor mais alto e a administração central, com 11,1%, a que apresenta a percentagem mais baixa. Relativamente ao tempo de existência, os museus mais antigos (com mais de 100 anos), com 14,3%, são os que apresentam a percentagem mais baixa, sendo o único grupo que se afasta dos valores gerais (23,9%).

No que diz respeito ao tipo de museu, assinala-se os 0% dos Zoológicos, Botânicos e Aquários, em contraste com os 38% dos museus de Etnografia e Antropologia.

Relativamente ao número de visitantes, são os museus com menos de 1.000 visitantes por ano, com 58,6%, que apresentam a percentagem mais alta do primeiro nível, assistindo-se a um decréscimo das percentagens à medida que aumentam os visitantes, até aos 6,3% dos museus com mais de 100.000 visitas por ano. Observa-se assim uma clara relação entre a comunicação global dos museus com o seu número de visitantes. Contudo, parte dos resultados menos positivos poderão corresponder a museus cuja não comunicação resulta de uma intenção consciente devido a debilidades do próprio projeto museológico.

7.5.2. Nível 2 • Global

Ao segundo nível de classificação correspondem 28,6% dos museus portugueses. Relativamente à localização, a região do Alentejo, com 46,8%, é a que percentualmente possui mais museus neste nível, seguida da do Algarve, com 33,3%, e da região Norte, com 32,6%. Os valores mais baixos pertencem à região dos Açores, com 13,3%, e à região de Lisboa, com 17,1%. Note-se que a região dos Açores, que aqui apresenta a menor percentagem, registou um dos valores mais altos do nível anterior, sendo a região de Lisboa a mais constante nos resultados, registando em ambos os níveis valores inferiores à média geral.

Em relação à tutela, a administração local, com 33,1%, é a que apresenta a percentagem mais alta, e a administração central, com 20%, é a que, novamente, possui o valor mais baixo.

No que diz respeito ao tempo de existência, repete-se o observado no nível anterior, sendo os museus mais antigos (com mais de 100 anos), com 19%, os que apresentam a percentagem mais baixa, tendo os restantes grupos percentagens muito próximas do valor global.

Quanto ao tipo de museu, salienta-se apenas o contraste entre os 0% dos Zoológicos, Botânicos e Aquários com os 53,8% dos museus de Ciência e Tecnologia.

Relativamente ao número de visitantes, são os museus que têm entre 1.000 e 10.000 visitantes por ano, com 35,9%, que registam a percentagem mais alta, e os museus que têm entre 25.000 e 50.000 vistas por ano, com 3,6%, os que apresentam o valor mais baixo. Apesar do valor mais alto e mais baixo do segundo nível não se encontrarem nos extremos opostos da escala, continua a registar-se uma concentração das percentagens mais altas entre os museus menos visitados, e das percentagens mais baixas entre os museus mais visitados.

7.5.3. Nível 3 • Global

Ao terceiro nível de classificação global correspondem 27,5% dos museus.

Neste nível, em relação à localização, são os museus da Madeira, com 50%, que registam a percentagem mais alta, seguidos da região de Lisboa, com 40%. Os valores mais baixos pertencem ao Algarve, com 16,7%, e ao Alentejo, com 17%, sendo que nestas regiões a maioria dos museus se encontra nos níveis anteriores.

Relativamente à tutela, a administração central, com 35,6%, é a que apresenta a percentagem mais alta e os museus privados, com 20,2%, os que registam a percentagem mais baixa, invertendo-se as posições do primeiro nível.

No que diz respeito ao tempo de existência, os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos), com 19,7%, registam o valor mais baixo, sendo o único grupo cuja percentagem se afasta do valor global. Os restantes grupos apresentam valores muito próximos, variando entre os 27,4% dos museus antigos (entre 26 e 99 anos) e os 30,3% dos museus recentes (entre 6 a 25 anos).

Quanto ao tipo de museu, as Reservas e Parque Naturais são os únicos que não possuem qualquer museu neste nível e os Zoológicos, Botânicos e Aquários, com 50%, os que apresentam a maior percentagem.

Relativamente ao número de visitantes, o terceiro nível apresenta-se uma vez mais como nível de charneira, onde as percentagens se cruzam e, por isso, se aproximam, nuns casos representando uma evolução descendente e noutros uma evolução ascendente. Deste modo, os 37,5% dos museus com mais de 100.000 visitantes não ficam muito distantes dos 32% dos museus que têm entre 10.000 e 25.000 visitantes, e dos 28,2% dos museus que têm entre 1.000 e 10.000 visitantes por ano.

7.5.4. Nível 4 • Global

Ao quarto nível de classificação correspondem 18,1% dos museus portugueses. Na análise por variáveis de comunicação, no que diz respeito à localização, a região de Lisboa, com 24,3%, é a que regista o valor mais alto, e a região do Algarve, com 8,3%, a que apresenta a percentagem baixa, invertendo-se a posição do primeiro nível.

Relativamente à tutela, também aqui se invertem as posições do primeiro nível, sendo os museus privados, com 11,9%, os que apresentam a percentagem mais baixa e a Administração Central, com 28,9%, a que regista a percentagem mais alta.

Quanto ao tempo de existência, são agora os museus mais antigos (de mais de 100 anos), com 28,6%, que apresentam o valor mais alto, e os recentes (entre 6 a 25 anos), com 13,7%, que apresentam a percentagem mais baixa, havendo também aqui uma inversão de posições em relação ao primeiro nível.

Em relação ao tipo de museu, repetem-se as assimetrias de valores dos níveis anteriores. À semelhança do nível anterior, as Reservas e Parque Naturais são os únicos que não possuem qualquer museu neste nível e os Zoológicos, Botânicos e Aquários, com 50%, os que apresentam a maior percentagem.

No que diz respeito ao número de visitantes, confirma-se, novamente, a relação entre a comunicação dos museus e o número de visitantes, assistindo-se a uma inversão das percentagens dos primeiros níveis, sendo agora os museus que têm entre 50.000 e 100.000 visitantes por ano, com 47,8%, os que apresentam a percentagem mais alta, e os que têm menos de 1.000 visitantes por ano, com 1,7%, os que apresentam o valor mais baixo.

7.5.5. Nível 5 • Global

Pertencem ao quinto nível de classificação da comunicação global 2,2% dos museus, a que correspondem apenas oito dos museus inquiridos. Deste modo, para além da análise das diferentes variáveis de caracterização, é possível um olhar mais detalhado sobre cada museu, o que permitirá uma análise mais pormenorizada deste nível.

Relativamente à localização, a região de Lisboa, com 4,3%, é a que apresenta a percentagem mais elevada, seguida da região Centro, com 2,9%, e da região Norte, com 2,1%. As restantes regiões não possuem nenhum museu neste nível.

No que diz respeito à tutela, à semelhança do nível anterior, é a administração central, com 4,4%, que regista a percentagem mais alta. Contudo, os museus privados, cujas percentagens se concentram nos primeiros níveis, têm também aqui um desempenho acima da média, com 3,7% dos seus museus no quinto nível. Este resultado indica que, apesar de uma grande percentagem dos projetos museológicos privados se confrontar com grandes dificuldades na comunicação com os seus públicos, há projetos privados de grande qualidade e de referência nas políticas de comunicação adotadas.

Quanto ao tempo de existência, são os museus mais antigos (de mais de 100 anos), com 9,5%, os que registam o valor mais elevado, seguidos dos museus antigos (entre 26 e 99 anos), com 3,2%, observando-se aqui uma relação entre o modo de comunicação e o tempo de existência dos museus.

Relativamente ao tipo de museu, a maioria das tipologias não possui qualquer museu neste nível, com exceção dos museus de Arte, com 10% e dos museus Regionais, com 3,2%.

Finalmente, no que diz respeito ao número de visitantes, confirma-se, uma vez mais, a relação entre o modo como os museus comunicam e o seu número de visitantes,

não havendo neste nível qualquer museu com menos de 10.000 visitantes, e sendo os museus com mais de 100.000 visitantes aqueles que registam a percentagem mais elevada, com 12,5%.

Analisando ainda os resultados de cada uma das variáveis de caracterização ao longo dos vários níveis, no que diz respeito à localização, registre-se novamente a proximidade das percentagens das regiões do Norte e Centro aos valores globais, reforçando a influência destas regiões na percentagem global. Registe-se também a maior concentração dos museus da região de Lisboa nos últimos níveis, com 68,6% dos seus museus entre o terceiro e quinto nível, e com as maiores percentagens do quarto e quinto nível.

Relativamente à tutela, é a administração central a que concentra a maior percentagem de museus nos últimos níveis, com 68,9% dos seus museus entre o terceiro e quinto nível. Em oposição, os museus privados foram os que registaram a maior concentração de museus nos primeiros níveis, com 64,2% dos seus museus entre o primeiro e segundo nível. Porém, são também os museus privados, juntamente com os da administração central, os que apresentam no quinto nível uma percentagem superior ao valor global, indicando que, apesar das dificuldades da maioria, os museus privados são uma parte significativa dos museus que melhor comunicam em Portugal.

No que diz respeito ao tempo de existência, os museus mais antigos (com mais de 100 anos) são os que têm uma maior concentração das suas percentagens nos últimos níveis, com 66,7% dos seus museus entre o terceiro e quinto nível. Todos os restantes grupos concentram a maioria dos seus museus entre o primeiro e segundo nível, com percentagens próximas da média global (52,5%).

Quanto ao tipo de museus, valerá a pena referir as percentagens superiores à média no quarto e quinto nível dos museus de Arte, sendo os que globalmente registam os melhores resultados, e ainda os 100% de museus entre o primeiro e segundo nível das Reservas e Parques Naturais, que claramente não consideram a comunicação uma prioridade, possivelmente por questões ligadas à conservação da natureza.

Relativamente ao número de visitantes, confirma-se a relação entre o número de visitas e os diferentes níveis de classificação, sendo os museus menos visitados aqueles cujas percentagens se concentram maioritariamente entre o primeiro e segundo nível, e os museus mais visitados aqueles cujas percentagens se concentram maioritariamente entre o quarto e quinto nível.

Relativamente aos museus pertencentes à RPM, observa-se um desvio significativo das suas percentagens relativamente às percentagens globais, registando uma grande concentração de museus nos últimos níveis, com 40,9% dos museus entre o quarto e quinto nível, mais do dobro do valor global, e uma reduzida percentagem de museus nos primeiros níveis, com 22,9% dos museus no conjunto do primeiro e segundo nível, menos de metade do valor global, confirmando a qualidade dos museus da RPM e um melhor desempenho ao nível da comunicação.

[QUADRO N.º35]

Lista de Museus Nível 5

em pontuação dos respetivos níveis

Nome	T1	T2	T3	T4	TG	MG	NG
Museu Nacional de Arte Antiga	23	23	23	25	94	4,7	5
Museu de Arte Sacra e Etnologia	23	25	22	23	93	4,7	5
Museu da Guarda	21	25	23	23	92	4,6	5
Museu de Arte Contemporânea de Serralves	21	21	25	25	92	4,6	5
Museu José Malhoa	21	23	25	23	92	4,6	5
Museu de São Roque	25	23	21	22	91	4,6	5
Casa das Histórias Paula Rego	25	21	21	22	89	4,5	5
Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso	25	25	23	16	89	4,5	5

T1 - Total Identidade Visual; T2 - Total Informação; T3 - Total Divulgação; T4 - Total serviços; TG- Total Global; MG - Média Global; NG - Nível Global

7.6. Análise conclusiva

Uma primeira conclusão de caráter geral, comum a todas as áreas, é a existência de uma relação direta entre a utilização de instrumentos de comunicação e o número de visitantes dos museus. Em todas as áreas de comunicação há uma tendência comum para os museus mais visitados se concentrarem nos níveis quatro e cinco e os menos visitados, nos níveis um e dois. A leitura destes resultados não deverá ser a de atribuir à comunicação a responsabilidade direta pelo número de visitas de um museu, mas sim a da correlação entre um bom desempenho organizacional e um bom desempenho comunicacional. Ou seja, confirma-se a ideia da comunicação como expressão identitária das organizações.

Outro dado importante, resultante desta análise, é a evolução positiva da comunicação dos museus portugueses entre os anos 2000 e 2010. Com exceção da área de divulgação, todas as áreas apresentaram uma diminuição das percentagens dos primeiros níveis e um crescimento das percentagens dos últimos níveis. Contudo, apesar desta melhoria, se tivermos em conta o elevado número de novos projetos museológicos criados nesta década (cerca de 320 novos museus, a que corresponde um crescimento de 60% desde o ano 2000), era expectável uma evolução mais expressiva. Ou seja, os novos projetos museológicos não contribuíram de um modo significativo para alterar o desempenho comunicacional dos museus portugueses. Nos resultados da classificação global, cerca de metade dos museus encontra-se entre o primeiro e o segundo nível de classificação, o que, mesmo tendo em conta as melhorias registadas, dificilmente poderá ser considerado um resultado satisfatório.

Ainda numa análise transversal às várias áreas, os museus pertencentes à RPM registam na maioria dos casos um desvio significativo das suas percentagens relativamente às percentagens globais, apresentando uma maior concentração de museus nos últimos níveis, e uma reduzida percentagem de museus nos primeiros níveis, confirmando-se assim, no que diz respeito à comunicação, a qualidade dos critérios de seleção definidos para a Rede Portuguesa de Museus.

Entre as várias áreas, a divulgação é a que apresenta um menor investimento, com 68,5% dos museus no primeiro nível, e apenas 4,7% no quinto nível. A informação, com 17,3% de museus no quinto nível e apenas 12,6% no primeiro nível, é a área com os melhores resultados. O crescimento dos elementos de informação e o desinvestimento numa comunicação mais ativa das atividades poderiam ser entendidos como resultado da evolução das tecnologias de informação, e conseqüente facilidade de acesso à informação dos cidadãos, tornando-os mais ativos na procura dessa informação e reduzindo-

do assim a necessidade de divulgação das ações desenvolvidas pelos museus. Porém, apesar desta evolução estar patente no crescimento da percentagem de museus com página ou sítio na *web*, de 38,5% para 60,2% entre 2000 e 2010, ainda é pouco expressiva na percentagem de museus que utiliza as redes sociais, apenas 19,5%.

Globalmente, os museus portugueses apresentam um baixo índice de utilização de instrumentos de comunicação, apresentando-se maioritariamente nos níveis 1 e 2, com 52,5% no conjunto dos dois primeiros níveis contra 20,3% do conjunto dos dois últimos níveis, com especial relevância na área da divulgação e identidade visual, com 77,5% e 57,8% nos primeiros dois níveis, respetivamente.

Quanto aos diferentes grupos de caracterização, confirmam-se as conclusões da análise dos vários elementos de comunicação, em que a tutela é a variável que, na maioria dos casos, revela ser mais influente, e aquela em que os grupos são mais homogêneos e o tipo de museu o que apresenta um padrão menos regular.

Assim, no que diz respeito à tutela, a administração central é a que globalmente apresenta melhores resultados, e os museus privados os que revelam maiores dificuldades. Contudo, do conjunto de museus pertencentes ao quinto nível, metade são museus privados. Ou seja, apesar da maioria dos museus privados se situar entre o primeiro e segundo nível, é também deste grupo tutelar que provém uma parte muito significativa dos museus com o melhor desempenho.

Em relação à localização, a região de Lisboa é a que tem um desempenho mais regular, apresentando-se na maioria dos casos entre as percentagens mais altas, e a região do Algarve aquela em que se verificam maiores fragilidades, seguidas das do Alentejo, Açores e Madeira. Os resultados sugerem uma proporcionalidade entre a comunicação dos museus e a densidade populacional das regiões, promovida obviamente por toda a atividade cultural e económica própria das regiões mais povoadas. Deste prisma esperar-se-ia um melhor desempenho das regiões do Algarve e da Madeira, tendo em conta a sua forte atividade turística. Os valores das regiões dos Açores e Madeira são os mais inconstantes e por vezes opostos entre si, retirando influência ao fator insularidade e autonomia regional no desempenho dos museus. As regiões do Norte e do Centro apresentam-se normalmente com valores muito próximos dos valores globais, realçando a sua influência nas percentagens globais, uma vez que juntas representam 54,4% dos museus portugueses.

Quanto ao tempo de existência, são os museus mais antigos (com mais de 100 anos) os que globalmente apresentam um melhor desempenho, assistindo-se a uma distribuição dos valores menos positivos pelos restantes escalões consoante as áreas em

análise, mas com maior frequência nos museus recentes (entre 6 a 25 anos), associando a maturidade ao bom desempenho comunicacional dos museus. Este resultado contraria os dados de 2000 (Abreu, 2002), em que os museus mais recentes registaram os melhores resultados do quinto nível de classificação global, sugerindo a ideia de mudança no modo de relacionamento dos novos museus com o seu público.

Relativamente ao tipo de museu, devido a uma grande dispersão dos museus pelas diferentes tipologias, o total de museus em cada nível de cada tipologia é frequentemente insuficiente para ter relevância estatística, originando resultados díspares, de leitura difícil, e sem um comportamento padronizado reconhecível. De referir contudo as percentagens superiores à média no quarto e quinto nível dos museus de Arte, sendo os que globalmente registam os melhores resultados, e ainda os 100% de museus entre o primeiro e o segundo níveis das Reservas e Parques Naturais, que claramente não consideram a comunicação uma prioridade, possivelmente por questões ligadas à conservação da natureza.

Outro dado importante, resultante desta análise, é a falta de relação entre os vários níveis das diferentes áreas, ou seja, na generalidade dos casos, não há uma perceção global da comunicação, sendo frequente um museu pertencer ao quinto nível numa área e ao primeiro nível noutra. Este facto revela falta de coordenação entre as várias áreas de comunicação, ou mesmo a inexistência de qualquer estratégia no campo da comunicação.

Feita a caracterização e análise quantitativa da comunicação dos museus portugueses, subsistem duas dúvidas essenciais para um correto entendimento dos resultados. Quais os fatores que estão na origem das percentagens apresentadas? Qual a relação entre a comunicação e o desempenho efetivo dos museus? Para responder a estas perguntas será necessário complementar a análise quantitativa com elementos qualitativos e conhecer com maior profundidade algumas das realidades aqui mencionadas, que se espera alcançar no desenvolvimento das visitas, entrevistas e estudos de caso.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

VIII_ ESTUDOS DE CASO

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

VIII_ ESTUDOS DE CASO

A leitura de valores quantitativos expressos em percentagens convoca-nos para um universo abstrato, por vezes um pouco distante da correspondente realidade da museologia portuguesa. Conhecer essa realidade é fundamental para uma melhor interpretação e contextualização dos dados. Não sendo exequível em tempo útil a visita ao número de museus necessários para que as conclusões dessa confrontação sejam representativas, optou-se pela realização de cinco estudos de caso cuja diversidade permita conhecer o maior número de realidades da museologia portuguesa.

Numa primeira fase, foram realizadas vinte e cinco visitas prévias, a que correspondem cinco museus de cada um dos cinco níveis de classificação e, posteriormente, destes vinte e cinco museus foram selecionados os cinco museus que melhor representam cada um dos níveis e os que mais realidades nos permitem conhecer, no que diz respeito à tutela, à localização, ao tempo de existência, ao tipo de museu, ao número de visitantes e ao funcionamento em rede. Os museus escolhidos não são representantes de perfis ou modelos tipológicos, mas sim representantes parciais de várias realidades, que se podem cruzar em múltiplas situações. Deste modo, relativamente à tutela, foram escolhidos dois museus privados, um tutelado por uma fundação e outro por uma associação, e três museus públicos, um tutelado pela administração local e dois pela administração central (sendo um deles tutelado pelo IMC e o outro por uma empresa de capitais públicos); no que diz respeito ao tempo de existência, há dois museus recentes, dois antigos e um muito antigo; quanto ao tipo de museu, estão representados os museus de Etnografia e Antropologia, os museus de Arte e os museus Especializados; relativamente à região, há dois museus da região de Lisboa, um da do Algarve, um da do Alentejo e um da região Centro. Três dos museus são membros da RPM, um da Rede de Museus do Algarve, e há um quinto museu que não pertence a nenhuma rede. O número de visitantes dos cinco museus varia entre menos de 1.000 visitantes por ano e até 25.000 visitantes por ano.

Com estes cinco estudos de caso procurou-se complementar a análise quantitativa com alguma informação qualitativa que, de certa forma, veio ilustrar alguns dos dados apresentados nas análises anteriores. Apesar de estes cinco casos não poderem ser entendidos como exemplos únicos de cada nível de comunicação, o seu estudo levanta questões e fornece indícios para algumas respostas que se colocam perante os resultados quantitativos.

8.1. Visitas prévias

Partindo do conjunto de 364 museus que responderam ao inquérito realizado, foram selecionados para as visitas prévias vinte e cinco museus. Procurando garantir a maior diversidade e representatividade das diferentes tipologias e realidades da museologia portuguesa, a este conjunto correspondem cinco museus de cada um dos cinco níveis de classificação, representantes de todas as categorias das variáveis de caracterização tutela, tempo de existência e número de visitantes. Relativamente à região, por limitações de recursos e tempo disponíveis, apenas não foram incluídos para as visitas prévias museus da região da Madeira e dos Açores. No que se refere ao tipo de museu, estão representadas dez das treze tipologias adotadas. Na seleção deste conjunto inicial, foram ainda considerados outros fatores de ordem geográfica, no que se refere à interioridade, ruralidade e urbanidade, e de ordem tutelar, no que se refere às especificidades jurídicas, de gestão e funcionamento das diferentes tutelas (associações, fundações, sociedades anónimas, organismos públicos, etc.), e ainda de funcionamento em rede, no que se refere à rede portuguesa de museus, redes regionais e redes municipais.

As vinte e cinco visitas prévias foram realizadas na qualidade de visitante regular, com acesso apenas aos espaços visitáveis dos museus e elementos de comunicação aí disponíveis. Todas as visitas seguiram um guião de visita comum, baseado no inquérito inicial, procurando-se nesta fase o registo qualitativo dos instrumentos de comunicação utilizados pelos museus. Da análise das visitas prévias resultaram uma série de considerações, úteis para uma melhor contextualização de parte dos dados já analisados, e aqui apresentadas por níveis de comunicação.

8.1.1 Museus de Nível 1 (classificação global) • visitas prévias

Do primeiro nível de comunicação (classificação global) foram selecionados o “Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim” (Alcoutim), o “Museu dos Bombeiros da Associação Humanística de Matosinhos e Leça da Palmeira” (Matosinhos), o “Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas” (Terras de Bouro), o “Museu Etnográfico do Pescador Montijense” (Montijo) e o “Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão” (Faro).

Com exceção do Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim, os diferentes espaços museológicos visitados adotam a designação de “museu”. Porém, se tivermos presente a lei-quadro dos museus portugueses (Lei 47/2004), a designação mais correta seria a de “coleção visitável”, na medida que nenhum destes “museus” cumpre todas as funções museológicas de um museu. Ou seja, a diferenciação prevista na

lei-quadro não é aplicada, sendo frequente a adoção da designação “museu” no seu conceito mais lato, retirando a esta designação o carácter diferenciador dos diferentes projetos museológicos.

Algumas destas coleções estão expostas em edifícios cuja função principal não é museológica, como são os casos do “Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão”, instalado na Capitania do Porto de Faro, e do “Museu dos Bombeiros”, instalado no edifício da Associação Humanística de Matosinhos e Leça da Palmeira e Quartel de Bombeiros. No edifício do “Museu Etnográfico do Pescador Montijense” funciona também um restaurante e a sede da Sociedade Cooperativa União Piscatória Aldegalense (SCUPA). O “Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas” está instalado no edifício do Parque Nacional da Peneda-Gerês (PNPG) de Terras de Bouro.

As diferentes funções destes espaços condicionam a atividade museológica, obrigando em certos casos a uma limitação das visitas, por vezes sujeitas a marcação e sem um horário permanente.

Os espólios dos diferentes espaços possuem valor e pertinência para a constituição de projetos museológicos, essencialmente de expressão local, havendo contudo, em algumas das coleções visitadas, a necessidade de melhorias no guião e no programa museológico. É notório o carácter não profissional de alguns dos projetos. As exposições são de pequena dimensão, com um tempo de visita relativamente curto.

No que diz respeito à comunicação, não é perceptível qualquer planeamento ou coordenação e os serviços de acolhimento ao público são quase inexistentes. De um modo geral, a sinalização é deficiente, a informação complementar muito reduzida, e não são utilizados de um modo intencional quaisquer elementos de identidade visual. Os cinco “museus” estão presentes na web, nos sítios das tutelas ou dos municípios, com informação muito reduzida e sem sítio próprio.



Figuras 184, 185, 186, 187 e 188 • Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas, Terras de Bouro: edifício do museu; vista parcial da exposição (tear tradicional); vista parcial da exposição (reprodução de um quarto da antiga aldeia); painel com fotografias; pormenor com fotografia da aldeia.

Figuras 189, 190, 191, 192 e 193 • Museu dos Bombeiros da Associação Humanística de Matosinhos e Leça da Palmeira: edifício do museu; entrada do edifício; vista parcial da exposição (antigo carro de bombeiros); vista geral da exposição; vista parcial da exposição.

Figuras 194, 195, 196, 197 e 198 • Museu Etnográfico do Pescador Montijense, Montijo: edifício do museu; entrada do museu; vista parcial da exposição (réplicas de embarcações tradicionais); sala dedicada às festas e tradições religiosas; espólio fotográfico.



Figuras 199, 200, 201, 202 e 203 • Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim: sinalização de acesso ao museu; painel informativo junto à entrada do museu; informação sobre horário, preçário e exposições patentes; vista geral da exposição do núcleo do castelo; expositores com achados arqueológicos.

Figuras 204, 205, 206, 207 e 208 • Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão, Faro: edifício do museu; entrada do edifício; vista geral da exposição; vista geral da exposição; vista parcial da exposição (artefactos de pesca).

8.1.2 Museus de Nível 2 (classificação global) • visitas prévias

Do segundo nível de comunicação (classificação global) foram selecionados o “Museu Casa do Arco” (Vidigueira), o “Museu do Azeite” (Belmonte), o “Museu do Rio” (Alcoutim), o “Museu do Trabalho Michel Giacometti” (Setúbal) e o “Museu Municipal de Penamacor” (Penamacor).

Dos cinco museus visitados pertencentes ao segundo nível de classificação, três são núcleos museológicos que funcionam em articulação com outros espaços. O “Museu Casa do Arco” é complementar às Ruínas Romanas de São Cucufate, o “Museu do Rio” está inserido numa rede de núcleos museológicos do concelho de Alcoutim, e o “Museu do Azeite” na rede de museus de Belmonte. Individualmente, serão coleções visitáveis, cujo valor é potenciado pelo contexto mais alargado. O “Museu do Trabalho Michel Giacometti” e o “Museu Municipal de Penamacor” são espaços maiores, cujas coleções se organizam por diferentes salas e com diferentes temáticas, numa lógica de “edifício museu” não articulado em rede.

Com exceção das Ruínas Romanas de São Cucufate, cujo valor terá uma expressão regional ou nacional, as restantes coleções têm um caráter local, com uma forte ligação às suas comunidades e às suas identidades. Neste grupo, as coleções visitadas são de dimensões muito variadas, com um tempo de visita também variável, nuns casos curto, como é exemplo o “Museu do Azeite”, e noutros médio, como são exemplo o “Museu do Trabalho Michel Giacometti” e o “Museu Municipal de Penamacor”.

Todas as coleções ocupam edifícios adaptados à função de museu, com diferentes graus de intervenção, em certos casos insuficiente para as necessidades exigidas pelo tamanho e tipo de coleção. Os guiões e programas museológicos estão bem estruturados, com uma clara intenção ao nível da narrativa. Todos os espaços possuem um horário permanente de abertura, normalmente apenas com a presença de um vigilante. Relativamente à comunicação, há diferenças claras quando comparados com os museus do primeiro nível. Em quase todos estes “museus” existem elementos base de identidade visual, e há uma preocupação na sinalização e reconhecimento do edifício. Existem alguns serviços de acolhimento, embora com limitações ou funcionamento ocasional: por exemplo, todos possuem loja mas com um número de artigos muito reduzido; não há um serviço regular de visitas guiadas, apenas garantido com marcação prévia e limitado à disponibilidade dos guias. As publicações e outros suportes de informação complementar à visita são quase inexistentes.

Também aqui a presença na web é garantida através dos sítios das tutelas ou das autarquias, com informação reduzida sobre os diferentes “museus”.



Figuras 209, 210, 211, 212 e 213 • Museu Municipal de Penamacor: sinalização nos acessos ao museu; entrada do museu; vista parcial da sala de arqueologia; vista parcial da sala de etnografia (instrumentos de trabalho); painel da exposição de arqueologia.

Figuras 214, 215, 216, 217 e 218 • Museu do Rio, Alcoutim: sinalização nos acessos ao museu; edifício do museu; receção e loja do museu; vista parcial da exposição (miniaturas de embarcações tradicionais); vista parcial da exposição (artefactos de pesca).

Figuras 219, 220, 221, 222 e 223 • Museu do Azeite, Belmonte: sinalização da Rede Museológica de Belmonte; edifício do museu; entrada do museu; vista geral da exposição; painel informativo da exposição.



Figuras 224, 225, 226, 227 e 228 • Museu do Trabalho Michel Giacometti, Setúbal: sinalização nos acessos ao museu; cartaz do museu na montra de uma loja; edifício do museu; vista geral da exposição; painel informativo da exposição.

Figuras 229, 230, 231, 232 e 233 • Museu Casa do Arco, Vidigueira: edifício do museu; painel de início da exposição; vista geral da exposição; pormenor da exposição; peças de terracota.

8.1.3 Museus de Nível 3 (classificação global) • visitas prévias

Do terceiro nível de comunicação (classificação global) foram selecionados o “Centro Cultural Raiano” (Idanha-a-Nova), o “Ecomuseu do Seixal”, o “Museu de Aveiro”, o “Museu do Côa” e o “Museu do Sabugal”.

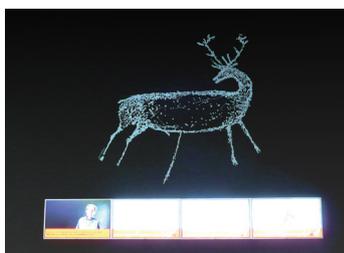
As visitas aos cinco museus do terceiro nível ilustram de forma muito evidente o caráter de charneira deste nível. Há uma grande disparidade no tipo de projetos museológicos encontrados, desde projetos muito semelhantes aos do nível anterior, no que diz respeito ao caráter local, com uma forte ligação à comunidade e às identidades locais, como são exemplo o “Ecomuseu do Seixal” e o “Museu do Sabugal”, até projetos de clara expressão regional, como é o caso do “Museu de Aveiro”, ou mesmo de expressão nacional, no caso do “Museu do Côa”. Neste nível cruzam-se bons projetos de índole local com projetos de índole regional e nacional que, por algum motivo, estão aquém do seu potencial e das suas necessidades de comunicação.

Há uma diferença substancial no tamanho das coleções e dos espaços dos museus deste nível, quando comparados com os do nível anterior. Os edifícios dos museus têm uma forte presença no espaço onde se inserem, tendo sido construídos de raiz ou sofrendo reformulações profundas de adaptação às funções de museu. No caso do “Museu do Côa” e do “Museu de Aveiro”, são perceptíveis a exigência e o consumo de recursos associados à manutenção, climatização e conservação dos edifícios. Todas as coleções estão expostas seguindo um guião e programa museológico muito cuidado, com tempos de visita que variam entre o “médio” e o “longo”. Todos os espaços possuem um horário permanente de abertura, na maioria dos casos com uma equipa dedicada às diferentes funções do museu em atividade permanente. Todos estes museus, em diferentes escalas, são potenciadores das economias locais, através do turismo e do seu valor cultural e identitário.

Relativamente à comunicação, mantém-se dos museus do nível anterior a utilização de elementos base de identidade visual e a preocupação na sinalização e reconhecimento do edifício, a que acresce agora uma melhor informação complementar durante e após a visita, através de folhas de sala, folhetos e roteiros, e melhores serviços de acolhimento ao público, nomeadamente serviço educativo, cafetaria, centro de documentação e loja.

Neste nível encontram-se os primeiros museus com sítio próprio na web e informação mais completa, quando comparada com a dos museus dos níveis anteriores.

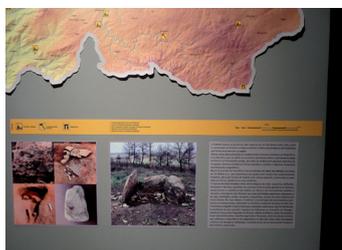
Será também de referir que, em alguns dos museus visitados, são visíveis as dificuldades de manutenção das exposições, como são exemplo os vários sistemas interativos inoperacionais no “Museu do Côa” e alguns painéis descolados no “Centro Cultural Raiano”. No conjunto, e quando comparados com os projetos visitados nos níveis anteriores, estes museus representam projetos museológicos mais ambiciosos, com necessidades e exigências de funcionamento superiores, tornando mais difícil a sua manutenção, e mais expostas as suas insuficiências.



Figuras 234, 235, 236, 237 e 238 • Museu do Côa: entrada do museu; edifício do museu; mesa com lupas articuladas para observação de achados arqueológicos; painel com projeção de diorama; pormenor da exposição.

Figuras 239, 240, 241, 242 e 243 • Ecomuseu do Seixal: vista exterior da antiga fábrica de cortiça, Núcleo da “Mundet”; vista geral da exposição do Núcleo da “Mundet”; painel com figuras e textos; edifício do Núcleo Naval; vista geral da exposição do Núcleo Naval.

Figuras 244, 245, 246, 247 e 248 • Centro Cultural Raiano, Idanha-a-Nova: edifício do museu; painel de início da exposição; exposição “Agricultura nos Campos de Idanha”; pormenor da exposição “Agricultura nos Campos de Idanha”; pormenor da exposição com painel descolado.



Figuras 249, 250, 251, 252 e 253 • Museu do Sabugal: edifício do museu; entrada do museu; vista parcial da exposição “Coleção Arqueológica”; expositor com peças, desenhos e informação complementar à exposição; pormenor de um painel informativo.

Figuras 254, 255, 256, 257 e 258 • Museu de Aveiro: edifício do museu; entrada do museu; vista geral da exposição; pintura da Princesa Santa Joana com o Menino Jesus (1700-1725); mesa interativa sobre “os têxteis no culto religioso”.

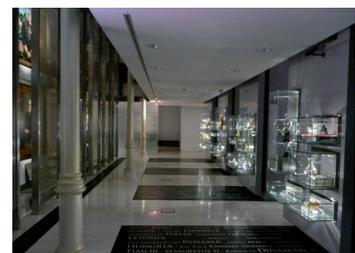
8.1.4 Museus de Nível 4 (classificação global) • visitas prévias

Do quarto nível de comunicação (classificação global) foram selecionados o “Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota” (Batalha), o “Museu da Luz” (Mourão), o “Museu da Presidência da República” (Lisboa), o “Mosteiro de Santa Clara-a-Velha” (Coimbra), e o “Museu Marítimo de Ílhavo” (Ílhavo).

Como seria expectável, as visitas aos museus do quarto nível confirmaram a qualidade dos projetos museológicos deste nível, na maioria dos casos de expressão regional e nacional. Com exceção do “Museu da Presidência da República”, instalado no Palácio de Belém, todos os museus possuem edifícios construídos de raiz, com projetos de arquitetura de forte expressão visual, determinantes para a sua comunicação e imagem. À semelhança dos museus do nível anterior, nestes museus há em permanência uma equipa dedicada às suas diferentes funções, e as suas coleções e infraestruturas são também potenciadores das economias locais. O guião e programa museológico das várias coleções são de grande qualidade, recorrendo a suportes audiovisuais e multimédia para a comunicação de parte dos seus conteúdos, com tempos de visita que variam entre o “médio” e o “longo”.

Para um visitante pontual, estes museus apresentam-se como museus plenos, não sendo evidentes os elementos que os diferenciam dos museus do quinto nível. Possuem elementos de identidade visual cuidados, bem aplicados, e uma linguagem gráfica transversal e coerente nos diferentes suportes. Há uma preocupação na sinalização e no reconhecimento do edifício do museu. A presença na web é feita através de sítio próprio com informação bastante completa. Estão disponíveis uma série de publicações com informação complementar à visita, incluindo edições específicas para o público infantil e juvenil. Estão também disponíveis vários serviços de acolhimento ao público, em certos casos ultrapassando a complementaridade ao serviço do museu, como é o caso do espaço exterior e cafetaria do “Mosteiro de Santa Clara-a-Velha”, frequentemente requisitados para a organização de eventos. Analisando em detalhe as respostas ao inquérito e as classificações destes museus, verifica-se que a principal diferença em relação aos museus do quinto nível se prende com as questões da divulgação, não perceptíveis nas visitas.

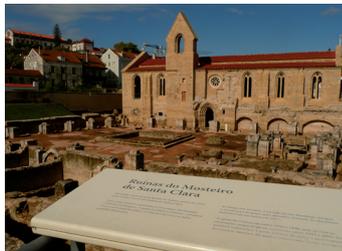
Das cinco visitas realizadas, será ainda de referir o caso, pouco frequente, do “Museu da Presidência da República”, em que os visitantes têm de passar por um controlo idêntico ao dos aeroportos, por questões de segurança da própria Presidência República. Este exemplo será emblemático da dificuldade de alguns museus em partilharem o seu espaço com outras realidades e funções que não museológicas.



Figuras 259, 260, 261, 262 e 263 • Museu da Luz, Mourão: vista do acesso ao museu; vista interior do edifício (átrio de entrada); vista geral da exposição; pormenor da exposição; painel da exposição “Dar voz aos objetos”.

Figuras 264, 265, 266, 267 e 268 • Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota, Batalha: entrada do centro de interpretação; “Cronotelescópio” com reconstituição de cenas da batalha; painel multimédia; painel multimédia; vista geral da exposição; cena do filme com reconstituição da batalha de Aljubarrota.

Figuras 269, 270, 271, 272 e 273 • Museu da Presidência da República, Lisboa: edifício do museu; entrada do museu com controlo de segurança; painel multimédia; vista geral da exposição; loja do museu.



Figuras 274, 275, 276, 277 e 278 • Museu Marítimo de Ílhavo: edifício do museu; cartaz junto à entrada; vista da exposição (barco moliceiro); vista da exposição (painel com conchas e búzios); sala do serviço educativo do museu.

Figuras 279, 280, 281, 282 e 283 • Mosteiro de Santa Clara-a-Velha, Coimbra: entrada do recinto do museu; edifício do museu; passareira de acesso ao mosteiro; painel informativo sobre o mosteiro; projeção de filme sobre a história do mosteiro.

8.1.5 Museus de Nível 5 (classificação global) • visitas prévias

Do quinto nível de comunicação (classificação global) foram selecionados a “Casa das Histórias Paula Rego” (Cascais), o “Museu de Arte Sacra e Etnologia de Fátima” (Fátima), o “Museu de São Roque” (Lisboa), o “Museu de Serralves” (Porto), o “Museu Nacional de Arte Antiga” (Lisboa).

Serão poucos os projetos museológicos portugueses que possuem uma expressão internacional, com coleções cuja relevância ultrapasse de forma clara as fronteiras culturais e identitárias nacionais. Portugal não possui museus de expressão global que se apresentem a par do “Museu do Louvre”, do “Museu do Prado”, das “Galerias Uffizi” ou do “MoMA”. Dentro de certas especificidades, haverá projetos e coleções com evidente relevância internacional, como serão exemplo o “Museu Nacional dos Coches”, o “Museu Nacional de Arte Antiga” ou o “Museu de Serralves”. A “Casa das Histórias Paula Rego”, através da internacionalização da artista e do recente reconhecimento da obra do arquiteto Souto Moura, também poderá ser olhado segundo esse enquadramento. O quinto nível de classificação diferencia-se assim dos restantes por incluir vários museus cujo campo de ação se poderá estender para um contexto mais alargado do que o espaço nacional.

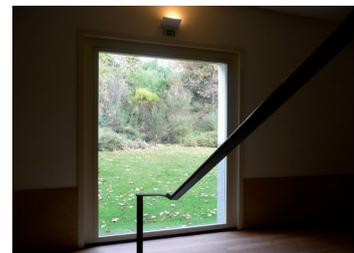
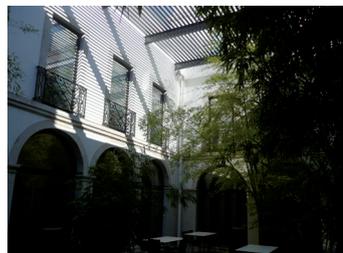
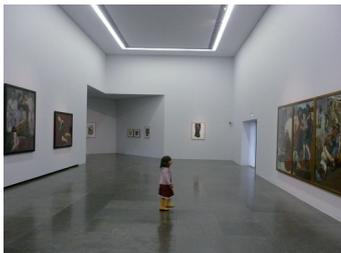
Tal como nos museus do quarto nível, também aqui se observa a ocupação de edifícios já existentes, com adaptações profundas à função de museu, bem como a ocupação de edifícios construídos de raiz para esse fim, com projetos de arquitetura de forte expressão visual, alguns dos quais importantes obras no contexto da arquitetura contemporânea, como é o caso do “Museu de Serralves”, projetado pelo arquiteto Álvaro Siza Vieira, e a “Casa das Histórias”, projetada pelo arquiteto Eduardo Souto Moura. Os cinco museus visitados estão localizados em espaços urbanos com elevado potencial turístico, sugerindo uma relação entre o potencial número de visitantes e a sua comunicação. Por outro lado, a centralidade dos espaços também proporciona a ocupação das instalações dos museus por “não visitantes”, que recorrem aos serviços de restaurante e cafetaria e espaços exteriores, independentemente da visita à exposição ou da participação nas atividades do museu.

Relativamente à comunicação, os elementos visíveis durante a visita são em tudo idênticos aos dos museus do quarto nível. Possuem elementos de identidade visual cuidados, bem aplicados, e uma linguagem gráfica transversal e coerente nos diferentes suportes. Há uma preocupação na sinalização e no reconhecimento do edifício do museu. A presença na web é feita através de sítio próprio, com informação bastante

completa. Estão disponíveis uma série de publicações com informação complementar à visita, incluindo edições específicas para o público infantil e juvenil. Estão também disponíveis em permanência vários serviços de acolhimento ao público.

Neste nível, a identidade visual dos museus tem especial expressão nas linhas de “merchandising” criadas, estando presente em alguns casos a ideia de “marca museu”, como serão os casos da “Casa das Histórias” e do “Museu de Serralves”.

Dos cinco museus visitados, o “Museu de Arte Sacra e Etnologia de Fátima” contrasta com os restantes museus deste nível por estar instalado num edifício de menor qualidade arquitetónica, interior e exterior, o que condiciona uma perceção mais positiva do museu, e por projetar a imagem de alguma obsolescência, através da expressão gráfica de alguns dos suportes utilizados. Há contudo que ter em conta que se trata de um museu que trabalha com um público muito concreto, dentro do contexto do turismo religioso. Este caso revela-se especialmente importante na contextualização dos dados anteriormente analisados, que se referem apenas à utilização dos diferentes elementos de comunicação – sem terem em conta a estética ou a qualidade desses elementos – não se querendo desta forma pôr em causa o valor do “Museu de Arte Sacra e Etnologia”, bem reconhecido pela sua inclusão na RPM, e pela recente Menção Honrosa nos Prémios APOM 2012 atribuída ao seu roteiro.



Figuras 284, 285, 286, 287 e 288 • Casa das Histórias Paula Rego, Cascais: entrada do museu; edifício do museu; vista geral da exposição; loja do museu; mupi com cartaz do museu.

Figuras 289, 290, 291, 292 e 293 • Museu de São Roque, Lisboa: edifício do museu; entrada do edifício; vista geral da exposição; pátio da cafetaria (antigo claustro); peças de merchandising da loja do museu.

Figuras 294, 295, 296, 297 e 298 • Museu de Serralves, Porto: entrada do museu; edifício do museu; sinalética interior; pormenor do interior do edifício; cartaz sobre a aplicação do museu para telemóvel.



Figuras 299, 300, 301, 302 e 303 • Museu de Arte Sacra e Etnologia de Fátima: edifício do museu; vista geral da exposição de arte sacra; vista geral da exposição de arte sacra; exposição de etnografia; pormenor de “Menino Jesus” em estanho fundido.

Figuras 304, 305, 306, 307 e 308 • Museu Nacional de Arte Antiga, Lisboa: edifício do museu; entrada lateral do museu; vista geral da exposição (sala dos Painéis de São Vicente); cafetaria do museu; jardim do museu.

8.1.6. Análise conclusiva

Com estas vinte e cinco visitas prévias, constata-se de um modo mais evidente as diversas necessidades de comunicação dos diferentes projetos museológicos, das coleções visitáveis de expressão local aos museus de expressão internacional. É também demonstrado que museus cujo campo de atuação é mais reduzido, ou mais localizado, não estão limitados aos níveis de classificação mais baixos, como se constata com o exemplo do “Museu da Luz”. Em oposição, é também demonstrado que museus de expressão regional e nacional podem facilmente oscilar entre o terceiro e quinto nível de classificação consoante as estratégias adotadas e os recursos disponíveis, como será o caso do “Museu do Côa”. Por fim, torna-se patente que na maioria dos casos há alguma proporcionalidade entre os níveis de classificação e a qualidade da comunicação, embora com exceções positivas e negativas.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

8.2. Estudo de Caso 01:

Museu Etnográfico do Pescador Montijense

Em anexo, entrevista com José Maria Santos,

Presidente da Direção da Sociedade Cooperativa União Piscatória Aldegalense (SCUPA) • (anexo G)

Tipo de Museu: Etnográfico

Tempo de Existência: Antigo (entre 26 a 99 anos)

Estatuto Jurídico: Privado (Associação)

Tutela: Sociedade Cooperativa União Piscatória Aldegalense (SCUPA)

Região: Lisboa (Montijo)

N.º de visitantes: menos de 1.000 visitantes por ano

Enquadramento histórico: O Museu dos Pescadores, ou Museu Etnográfico do Pescador Montijense, tem a sua origem no final dos anos oitenta, na sequência de uma primeira recolha de material de pesca e miniaturas de barcos construídas por pescadores e fragateiros, realizada pelo então presidente da Sociedade Cooperativa União Piscatória Aldegalense (SCUPA), Manuel Luís Pereira dos Santos. O Museu surge como resultado da evolução da atividade da SCUPA, criada em 1913 como Cooperativa de Consumo de apoio aos pescadores do Montijo, exclusiva para profissionais, e progressivamente transformada em Cooperativa Cultural, à medida que a atividade de pesca no rio Tejo foi sendo abandonada, devido a sucessivas crises no setor e ao envelhecimento da população. Atualmente, a SCUPA, aberta a toda a comunidade do Montijo, é uma importante referência na cultura fluvial do concelho, sendo responsável, juntamente com a autarquia, pelas Festas de São Pedro (ou dos Pescadores), pelo Museu dos Pescadores, e pelo manejo de algumas embarcações tradicionais restauradas pela Câmara Municipal do Montijo para festividades e passeios turísticos no Tejo. O Museu é, de certa maneira, uma extensão da SCUPA, cujas atividades se misturam e confundem. Durante as últimas décadas, tem sido continuada a recolha de peças, na sua maioria doadas por pescadores e antigos pescadores. A limitação do espaço físico do museu, contudo, não permite a exposição de algum desse material original, devido ao seu peso e dimensão.

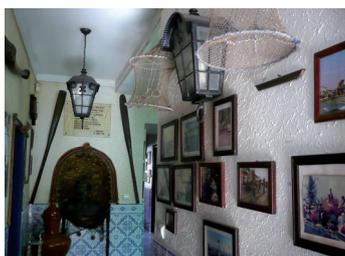
[QUADRO N.º36]

Classificações

Estudo de Caso • Nível 1

em pontuação de cada área de comunicação

Áreas de Comunicação	
Identidade Visual	0
Informação	6
Divulgação	0
Serviços	5
Global	11



Figuras 309, 310 e 311:
Edifício do Museu; Entrada do Museu;
Sala de Exposições

Descrição das Instalações: O Museu está instalado na sede da SCUPA, num edifício do século XIX, de estilo “burguês”, com dois pisos forrados a azulejo e rematados por uma platibanda ornamental. No piso térreo funciona um restaurante, propriedade da SCUPA, e no primeiro andar e águas furtadas, estão instalados os escritórios da sociedade, o salão de festas e o Museu dos Pescadores. Apesar das obras de requalificação e ampliação, realizadas em 2006, o edifício está mal adaptado às funções museológicas, o que representa uma das principais condicionantes da atividade do Museu: o pé-direito do edifício não permite a montagem dos mastros e velas de alguns barcos tradicionais, a sua estrutura não suporta peças originais de maior peso, o espaço disponível está totalmente ocupado, e o acesso ao museu é feito por dois lances de escadas, demasiado íngremes para visitantes com menor mobilidade.

O edifício está situado na Avenida dos Pescadores, no centro histórico do Montijo, dentro dos limites do antigo bairro dos pescadores, que se estendia até ao rio, tendo pelo meio as salinas. A localização do Museu beneficia de uma interessante relação entre o rio, a igreja matriz, o museu municipal e os moinhos de maré do Montijo.

Descrição do Acervo: O acervo do museu resulta de recolhas de peças realizadas junto da comunidade de pescadores do Montijo. O Museu possui peças de artesanato ligadas à atividade piscatória, assim como uma grande diversidade de miniaturas de barcos tradicionais do Tejo (faluas, fragatas e canoas), redes de pesca e apetrechos ligados à faina do mar, e um interessante espólio fotográfico e documental.

O espólio fotográfico do Museu foi parcialmente destruído num incêndio no armazém camarário, que acolheu as peças durante as últimas obras realizadas no edifício, tendo-se assim perdido uma importante fonte documental da atividade piscatória montijense. Para além desta perda acidental, poderão também desaparecer, por uma incapacidade logística do Museu, uma quantidade significativa de peças e instrumentos de pesca de barcos recentemente abatidos.

As tarefas de investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação e interpretação, descritas na lei quadro dos museus portugueses, não são asseguradas

pelo Museu dos Pescadores, que se constitui como Coleção Visitável, criada de modo informal, e que carece de assessoria e suporte técnico por parte de equipa especializada na área da museologia.

Descrição da Exposição: A exposição está organizada ao longo de um percurso sequencial de quatro salas. A primeira sala, ainda no primeiro andar do edifício, reproduz uma tasca à escala real, que funcionava também como “venda” e que constituía um importante lugar de encontro dos pescadores. No piso superior, nas águas furtadas do edifício, em duas primeiras salas estão expostas uma série de miniaturas de embarcações tradicionais, redes e outros apetrechos, a reprodução de modelos em miniatura de algumas artes de pesca usadas, como é exemplo o modelo da antiga “arte fixa” (tapa-esteiros, vulgo cerco ou armação). Estão ainda expostos, nestas salas, documentos relativos às embarcações, fotografias, e uma embarcação de pesca tradicional, recuperada, que funcionava como “enviada”. A terceira sala do piso superior é dedicada às Festas e Tradições Religiosas, com especial destaque para as Festas de São Pedro (ou dos Pescadores), e ao tráfego de cargas e descargas.

As várias peças em exposição não estão dispostas segundo uma sequência narrativa clara, sendo o critério dominante a relação com o edifício. As peças mais altas estão colocadas junto à cumeeira da cobertura, onde o pé-direito é mais alto, as fotografias e peças que não são auto portantes estão penduradas ao longo das paredes, e as restantes nos espaços intermédios, deixando um caminho livre para a circulação dos visitantes. A informação complementar e as legendas das peças surgem de modo disperso e irregular, contribuindo também para uma perceção global da exposição difusa e desordenada.

Missão: O Museu dos Pescadores nasce da necessidade de preservar um património identitário, intimamente ligado à história da cidade do Montijo, relacionado com a atividade piscatória no rio Tejo, e cuja memória e preservação estará em risco devido ao progressivo abandono desta atividade e ao envelhecimento e desaparecimento da antiga comunidade piscatória montijense. O museu funciona como um repositório



Figuras 312, 313 e 314 • Exposição: reprodução da antiga tasca e venda; miniaturas de embarcações tradicionais e embarcação tradicional “enviada”; sala dedicada às festas e tradições religiosas.



Figuras 315, 316 e 317 • Pormenores da exposição: espólio fotográfico; modelo em miniatura com embarcações tradicionais; andor das Festas de São Pedro.

do passado, onde a comunidade se revê e a partir do qual poderá alicerçar o seu futuro. De certa forma, este museu pode ser entendido como um museu criado de dentro para fora, na medida em que é a própria comunidade piscatória que o cria, procurando assim preservar a sua identidade. O Museu tem por isso uma forte e genuína missão identitária, de uma comunidade que procura através dele transportar-se para o futuro.

Gestão/funcionamento: A coordenação de toda a atividade do museu é assegurada pelo presidente da Sociedade Cooperativa União Piscatória Aldegalense, não sendo por isso necessária qualquer delegação de poderes da Tutela ao Museu. O Museu não possui um programa de atividades anual detalhado, pelo que a sua gestão vai sendo realizada à medida das necessidades. As verbas disponíveis são diminutas e asseguram o funcionamento mínimo exigido a uma coleção visitável. A atividade do Museu está incluída no plano global da SCUPA, apresentado e aprovado anualmente pelos seus cooperantes.

Recursos humanos: O Museu conta com uma equipa de três pessoas em regime de voluntariado, que assegura em simultâneo a direção da SCUPA. Todas as atividades do museu, incluindo as visitas, estão condicionadas à disponibilidade

dos membros da equipa, não estando por isso garantido um horário regular de visita. Nenhum dos membros da equipa tem formação em museologia, conservação ou comunicação. Pontualmente, há algum apoio do Museu Municipal do Montijo, embora todo o projeto museológico e exposição tenham sido construídos de forma espontânea e sem uma base técnica sólida.

Fontes de financiamento: Verbas da Sociedade Cooperativa União Piscatória Aldegalense (SCUPA). O Museu não produz quaisquer receitas próprias, uma vez que os ingressos não são pagos e não há *merchandising* ou edições do museu para venda. O principal suporte financeiro da SCUPA são as receitas do restaurante no piso térreo do edifício, cujas verbas têm contribuído para a subsistência do Museu.

Mecenato: O Museu não possui um mecenas regular, usufruindo apenas de patrocínios e colaborações pontuais. Para além da Câmara Municipal do Montijo, que disponibiliza apoio técnico para a realização de pequenas obras (iluminação, carpintaria e serralharia) necessárias na montagem das exposições, há algumas empresas que têm patrocinado a construção de miniaturas de embarcações realizadas para o Museu.

Parcerias e Organização em rede: O Museu não pertence a qualquer rede museológica local, regional ou nacional, nem tem realizado projetos em parceria com outros museus. A interação com outras instituições congêneres limita-se ao Museu Municipal do Montijo, que pontualmente presta assessoria técnica na área da museologia. Têm sido realizadas algumas exposições itinerantes, no concelho e nos concelhos limítrofes, muito condicionadas pela disponibilidade de transporte e equipas para a montagem e desmontagem.

Localização: O Museu dos Pescadores, e a comunidade piscatória do Montijo por ele representada, partilham com muitas das localidades ribeirinhas do estuário do Tejo uma identidade comum. O Estuário representou outrora um eixo geográfico agregador de todas as localidades ribeirinhas dedicadas à atividade pesqueira e, nesse sentido, o carácter local do Museu dos Pescadores poderá ser alargado a todas as outras localidades que partilham esse passado. A área geográfica que abrange todo o estuário do Tejo, hoje densamente povoada, constitui um potencial e interessante elemento de dinamização dos vários projetos museológicos aí existentes, entre os quais o Museu dos Pescadores. Contudo, essa vantagem é pouco explorada, estando limitada pelo reduzido tráfego fluvial e pelo quase exclusivo tráfego rodoviário que inverteu a lógica geográfica destas localidades. Deste modo, a localização do museu será uma vantagem em potência, ainda por explorar. O Museu tem assim a sua ação concentrada na comunidade mais próxima, para a qual a localização no centro histórico da cidade do Montijo muito o favorece.



Figuras 318 e 319 • Informação sobre a necessidade de marcação prévia para a visita ao museu; Inventário do acervo realizado em parceria com a Universidade Nova de Lisboa.



Figuras 320 e 321 • Varanda e toldo com o nome do museu; porta de entrada e toldo com o nome do museu.

Elementos base de Identidade Visual: A Identidade do Museu confunde-se com a da Sociedade que o criou, a qual por sua vez resulta das identidades individuais dos seus fundadores e dirigentes. O modo espontâneo como nasceu e o modelo orgânico da sua evolução estão expressos nos elementos base da sua identidade visual. O Museu possui várias designações, que variam consoante os suportes e os contextos. A sua designação mais institucional é “Museu Etnográfico do Pescador Montijense”, na fachada do edifício apresenta-se como “Museu dos Pescadores”, numa folha informativa junto à entrada aparece como “Museu do Pescador”, no *e-mail* surge como “união piscatória”, e no estacionamento como “SCUPA” (Sociedade Cooperativa União Piscatória Aldegalense). Dos diferentes nomes resultarão diferentes entendimentos, mas o seu conjunto expressa a verdadeira identidade do Museu: um projeto genuíno, espontâneo e popular. Das várias designações, “Museu dos Pescadores”, versão escolhida para

a fachada do edifício, será a que melhor representa a identidade do Museu, enquanto projeto coletivo, nascido de uma cooperativa, de pescadores para pescadores. É um museu que fala em nome próprio, na medida em que procura preservar uma identidade coletiva que é coincidente com a dos seus fundadores. Esta expressão de pertença, transmitida pelo nome, muito presente nos museus de cariz associativo, torna-se ainda mais evidente quando comparada com outros projetos museológicos com coleções semelhantes, como por exemplo o “Museu do Mar”, o “Museu Marítimo de Ílhavo”, ou o “Museu do Mar e Terra da Carrapateira”, todos com designações que procuram contextualizar o tema da coleção e abrir o leque de representação a uma comunidade mais ampla. O Museu dos Pescadores revela na sua designação a forte relação identitária, verdadeiramente umbilical, entre aqueles que representa e aqueles que o criaram.

Os restantes elementos base de identidade visual, símbolo, logótipo e cor, são inexistentes, não se observando qualquer preocupação de uniformização de uma assinatura ou representação visual. Esta informalidade ou despreocupação no modo como o Museu se representa visualmente está bem patente na fachada do edifício, onde o nome do museu aparece impresso num toldo de café acompanhado do símbolo da empresa “Delta”.

Informação: As informações disponíveis sobre o museu são muito escassas. O museu não possui sítio na *web* próprio, estando presente em alguns portais de turismo, com informação muito sucinta sobre a exposição, número de telefone e morada. Nos acessos ao museu não há qualquer sinalização rodoviária ou pedonal. O reconhecimento e identificação do museu são feitos através do toldo junto à entrada com o seu nome impresso, com um corpo tipográfico bem visível à distância, e através das bandeiras da “Sociedade Cooperativa União Piscatória Aldegalense”, que facilitam a diferenciação do edifício do museu dos restantes edifícios. O Museu não possui roteiro ou qualquer tipo de folheto que acompanhe a visita e a única informação complementar à exposição são as legendas de algumas peças.



Figuras 322 e 323 • Legenda com informação de apoio à visita; “centro de documentação” do Museu.

Divulgação: Não é realizada qualquer ação de divulgação regular pelo Museu. O seu funcionamento corresponde, não ao de um museu, mas ao de uma coleção visitável, aberta a quem o quiser visitar. As visitas de grupos organizados são pontuais, normalmente de escolas locais, carecendo de marcação prévia por parte do organizador da visita.

Serviços: O Museu dos Pescadores, com a exceção de visitas guiadas, não possui qualquer serviço acolhimento ou atividade orientada para os visitantes.

Projetos: Limitado pelos recursos disponíveis, a visão de futuro da atual direção do Museu assenta essencialmente em “vontades e ideias”, que não constituem projetos concretos a realizar. Há a vontade de equipar o museu com um sistema de áudio e vídeo, que permitiria a inclusão de conteúdos audiovisuais e ambientes sonoros na exposição, bem como a construção de novos modelos em miniatura e a recuperação de embarcações originais para iniciar um serviço de passeios no rio. Há também uma proposta, já apresentada à autarquia, de criação de um roteiro turístico local, com visita ao Moinho de Maré do Montijo, Museu dos Pescadores, Museu Municipal do Montijo e Igreja Matriz. Para este roteiro os visitantes chegariam por via fluvial, sendo o ponto de chegada um cais junto ao moinho de maré (a construir), e realizariam todo o circuito através de um percurso pedonal.

Síntese: Apesar da designação “Museu dos Pescadores”, este espaço museológico não funciona enquanto museu, mas sim como coleção visitável. A sua ação está limitada à disponibilidade de uma reduzida equipa não remunerada, sem formação em museologia, e aos escassos recursos disponíveis. Sem serviços permanentes ou atividades regulares, o Museu limita-se a dar resposta a solicitações de iniciativa individual, não existindo uma procura ativa de visitantes, o que, conseqüentemente, se traduz numa ausência de comunicação. Os suportes de comunicação desenvolvidos são praticamente inexistentes, confirmando a seu caráter de coleção ou exposição, e não propriamente de museu. Contudo, seria interessante capitalizar o esforço e trabalho já desenvolvido para um projeto museológico mais estruturado, provavelmente só possível através de parcerias com outras organizações, dentre as quais o Museu Municipal do Montijo poderia ser um parceiro privilegiado.

O Museu dos Pescadores será ilustrativo de uma realidade comum a muitos projetos museológicos de expressão local, normalmente de caráter associativo, de enorme valor identitário e grande sentido de pertença, mas muito frágeis do ponto de vista museológico e organizacional. A transformação destes “embriões” de museu em verdadeiros museus obrigaria a um investimento que não estará ao alcance da maioria das tuteladas, o que implicará a participação de novos agentes nestes projetos. Os museus autárquicos serão parceiros privilegiados, cuja ação terá de ser sensível ao elevado sentido de pertença das tuteladas originais, possivelmente um dos elementos condicionantes do desenvolvimento de parcerias mais duradouras.

8.3. Estudo de Caso 02: Museu do Rio

Em anexo entrevista com Luís Canelas, Coordenador do Serviço de Cultura da Câmara Municipal de Alcoutim, e Manuela da Palma Teixeira, Conservadora-restauradora e Museóloga da Câmara Municipal de Alcoutim • (anexo H)

Tipo de Museu: Especializado

Tempo de Existência: Recente (entre 6 a 25 anos)

Estatuto Jurídico: Público

Tutela: Administração Local – Câmara Municipal de Alcoutim

Região: Algarve (Alcoutim)

N.º de visitantes: entre 1.000 e 10.000 visitantes/ano

Membro da Rede de Museus do Algarve

Enquadramento histórico: O Museu do Rio, criado em 1994, foi o primeiro dos oito espaços museológicos que constituem atualmente a Rede Museológica de Alcoutim (RMA). Esta Rede possui um “campo temático relativamente vasto que engloba a etnografia, a arqueologia, a história local e a arte” (Teixeira, 2011, p.3) e tem como objetivo a criação de um museu polinuclear, interdisciplinar, de administração local e autárquica.

A criação do Museu do Rio é anterior à conceção da RMA, sendo um espaço museológico que nasce “da necessidade de preservar tradições, técnicas, artefactos e memórias ligadas ao rio Guadiana e às populações ribeirinhas, com a função de retratar todo o património relacionado com o rio, recorrendo para esse efeito ao estudo do património natural, etnografia fluvial, história local e arqueologia industrial ligada ao rio, construção naval, moinhos de maré, etc., e com o objetivo fundamental de sensibilizar as populações ribeirinhas locais para a importância da sua participação nas ações do museu, atendendo como veículo da sua identidade e instrumento de divulgação e valorização da sua história e dos seus saberes.

O projeto deste espaço museológico foi elaborado e executado por uma equipa externa, contratada para o efeito, liderada pela Dr.^a Luísa Rogado, à data Diretora do Museu Regional do Algarve, que contou com a colaboração da Associação Alcance.

[QUADRO N.º37]

Classificações

Estudo de Caso • Nível 2

em pontuação de cada área de comunicação

Áreas de Comunicação	
Identidade Visual	10
Informação	17
Divulgação	0
Serviços	5
Global	32

Os temas tratados pela equipa – Contextualização geográfica; Navegação no Guadiana; Fluxo comercial; Alcoutim e a defesa do território; O Contrabando; A pesca no rio, arte e artefactos; Aldeias ribeirinhas; As histórias do rio; Tradição oral; Preservação da natureza; Turismo rural com ligação ao rio, uma alternativa à massificação do litoral – deram origem à primeira exposição do «Museu» do Rio, que abriu ao público em Novembro de 1994, na antiga escola primária de Guerreiros do Rio” (Teixeira, 2011, p.6).

Descrição das Instalações: O Museu está instalado na antiga escola primária de Guerreiros do Rio, cujo edifício sofreu obras de ampliação e adaptação às funções museológicas, entre 2003 e 2006. “Com as ampliações o edifício ganhou mais 50% em área e foi possível criar um auditório, uma sala de exposições de longa duração, reservas e gabinete técnico, e remodelar as duas salas existentes transformando uma em receção e outra em sala de exposições temporárias, assim como ampliar as instalações sanitárias” (Teixeira, 2011, p.7). É um edifício de expressão vernacular, de dois pisos, planta triangular e cobertura de duas águas em telha lusa. Na fachada do edifício há um alpendre que alberga uma embarcação, importante elemento diferenciador e

identificador do edifício como museu. No interior a exposição organiza-se em dois pisos, correspondentes ao piso térreo e às águas-furtadas do edifício. O auditório ocupa o pé-direito total do edifício e agrega uma das escadas para a parte superior da exposição.



Figuras 324, 325 e 326 • Exposição “Olhar o Guadiana por dentro”; expositor com artefacto de pesca; artefactos de pesca.

Descrição do Acervo: O acervo do museu resulta de recolhas de peças realizadas junto das comunidades locais, na sua maioria resultantes de uma investigação da Universidade do Algarve sobre o património do Baixo Guadiana. A maior parte dos objetos relaciona-se com as artes de pesca tradicional.

Desde 2008, o Museu alberga ainda a coleção particular, da autoria de José Murta Pereira, de réplicas de barcos tradicionais que navegaram no Baixo Guadiana até meados dos anos 60 do século XX.

Descrição da Exposição: Atualmente a exposição divide-se em três momentos diferenciados, organizados de forma sequencial ao longo de um percurso circular. Um primeiro, na sala de exposições temporárias, no início da visita, onde se apresenta

a exposição “Barcos Tradicionais do Baixo Guadiana”, constituída por uma coleção de réplicas de barcos que navegaram no Guadiana até meados dos anos 60 do século XX, da autoria de José Murta Pereira. Ainda no piso térreo, há uma sequência de painéis da exposição Memórias do Rio, primeira exposição do museu, que apresenta o rio Guadiana e a sua história. Um segundo momento, no Auditório do Museu, em que se apresentam as vivências das gentes do rio em duplo documentário produzido pela RTP (Gradim, 2009). E um terceiro, nas águas-furtadas do edifício, com a exposição de longa duração “Olhar o Guadiana por dentro”, na qual se constrói um discurso expositivo baseado na investigação efetuada pela Universidade do Algarve às tradições, técnicas, artefactos e património alusivo ao rio Guadiana. Esta exposição desenvolve-se em dois momentos expositivos que realçam, uma vez mais, a importância do Guadiana como polo de interpretação de um território. Um primeiro, com a designação “a vida do nosso rio”, em que se alerta para os perigos da poluição e se destacam os aspetos faunísticos e florísticos existentes no Guadiana e suas margens; e um outro, com a designação “as mãos do rio”, onde se abordam as diferentes artes de pesca tradicional e as embarcações do Baixo Guadiana.



Figuras 327 e 328 • Exposição “Barcos Tradicionais do Baixo Guadiana”; miniaturas de embarcações tradicionais.

Missão: O Museu do Rio tem como missão “preservar as tradições, técnicas, artefactos e memórias ligadas ao rio Guadiana e às populações ribeirinhas; (...) retratar todo o património relacionado com o rio Guadiana; (...) sensibilizar as populações ribeirinhas locais para a importância da sua participação nas ações do museu, atendendo como veículo da sua identidade e instrumento de divulgação e valorização da sua história e dos seus saberes” (Teixeira, 2011, p.6).

Gestão/funcionamento: O Museu do Rio, à semelhança dos restantes núcleos museológicos, não consta no organograma da Câmara Municipal de Alcoutim, estando dependente do Serviço de Cultura, que por sua vez depende da Divisão Financeira e Administrativa. Desta forma, o Museu não possui orçamento próprio, nem quadro de pessoal próprio, não tendo por isso qualquer tipo de autonomia. A coordenação dos vários espaços museológicos é feita globalmente pelo Serviço de Cultura, que vai apresentando as ações a desenvolver à vereação, ou à presidência, à medida das necessidades de cada núcleo, não obedecendo a qualquer plano anual ou estratégia pré-



Figuras 329 e 330 • Receção e loja do museu; peças de merchandising do museu.

definida. Este modelo de gestão apenas garante a manutenção dos vários espaços museológicos enquanto coleções visitáveis, não se ajustando à realização de um trabalho no sentido da “construção” de um museu.

Recursos humanos: Toda a Rede Museológica de Alcoutim partilha uma mesma equipa, constituída por um coordenador, sediado no Serviço de Cultura, uma conservadora-restauradora e museóloga, um técnico de turismo, e um vigilante para cada núcleo. No Museu do Rio está em permanência apenas uma vigilante que garante a receção dos visitantes, a projeção de filmes e algumas visitas guiadas.

O projeto museológico foi desenvolvido por uma equipa externa, constituída por uma museóloga, antropóloga e *designer* de comunicação, sem o envolvimento dos técnicos da câmara posteriormente responsáveis pela coordenação do Museu. Também no que se refere à constituição das equipas, o modelo adotado permite a construção de um espaço expositivo de qualidade, mas não prevê a continuidade do projeto enquanto museu, após a sua inauguração.

Fontes de financiamento: Verbas da Câmara Municipal de Alcoutim, adjudicadas individualmente a cada projeto, não existindo um orçamento global pré-definido.

As receitas próprias são diminutas, e resultam essencialmente dos ingressos pagos, cujo valor varia entre os dois euros e meio e um euro e meio, do *merchandising* e das edições. Uma vez que o Museu não dispõe de autonomia financeira, as receitas geradas pelo museu são na totalidade entregues à tutela.

Mecenato: Não há qualquer apoio ou protocolo realizado ao abrigo da lei do mecenato.

Parcerias e Organização em Rede: Para além da organização em rede dos vários núcleos museológicos do concelho de Alcoutim, o Museu do Rio pertence desde 2010 à Rede de Museus do Algarve. Esta Rede é “uma estrutura informal constituída por museus integrados na Rede Portuguesa de Museus, outros museus municipais, entidades museológicas do Estado Português (Museu da Marinha) e privadas (Museu do Trajo de São Brás de Alportel)” da Região do Algarve. A RMA assenta a sua ação numa “Carta de Princípios” e é coordenada por um grupo de museus anualmente eleito e em

rotatividade, que dinamiza as reuniões e os projetos comuns. “Pretende desenvolver projetos de cooperação entre os museus e promover ações das quais resultem maior eficácia e economia de meios, através da partilha equilibrada e objetivada dos recursos disponíveis.” (RMA, 2008, p.1) Este modelo de organização em rede tem trazido vantagens para o funcionamento dos diferentes museus do Algarve, permitindo a troca de experiências e a rentabilização de recursos das várias autarquias. Criada em 2008, os primeiros resultados da Rede têm uma avaliação bastante positiva, estando este modelo a servir de base para a criação de outras redes regionais.

O sítio *web* da Rede de Museus do Algarve e a exposição polinuclear “Algarve - Do Reino à Região” são os projetos desenvolvidos em parceria, com a participação da Câmara Municipal de Alcoutim, que mais contribuíram para a divulgação e dinamização da Rede Museológica de Alcoutim, e consequentemente do Museu do Rio.

Localização: O Museu do Rio situa-se no interior algarvio, na aldeia de Guerreiros do Rio. Está a cerca de 80 km de Faro, 100 km de Beja e a 280 km de Lisboa. Tendo o Guadiana como fronteira e barreira para o território espanhol, o Museu não beneficia de significativas vantagens geográficas que facilitem a sua ação. O turismo algarvio está especialmente vocacionado para as atividades de sol e praia, recorrendo pontualmente ao interior e às zonas serranas nos dias mais nublados e ventosos. A sua visita implica uma logística de transporte que também é uma condicionante do seu sucesso. Há a possibilidade de acesso via fluvial, mas atualmente não é possível a paragem de barcos turísticos em Guerreiros do Rio, porque os cais de acostagem existentes não são estáveis para barcos de maiores dimensões. A sua situação geográfica constitui assim uma forte limitação à atividade museológica, sendo a partilha identitária e pertença à região Algarve a sua única vantagem, da qual resultam a maioria das visitas organizadas de escolas e operadores turísticos, provenientes dos concelhos litorais.

Elementos base de Identidade Visual: Marca geográfica incontornável da região sul de Portugal, o rio Guadiana determinou fronteiras, usos e costumes das populações deste território. Para as gentes ribeirinhas o Guadiana é o “Rio”. A designação “Museu do Rio” significará também “Museu do Guadiana”, da sua história, das suas tradições, das suas memórias. O “Rio” enquanto eixo construtor da história e identidade deste lugar é a síntese do próprio lugar. Ou seja, dentro do “Museu do



Figura 331 • Sinalização nos acessos ao museu.



Figura 332 • Símbolo e logótipo do museu

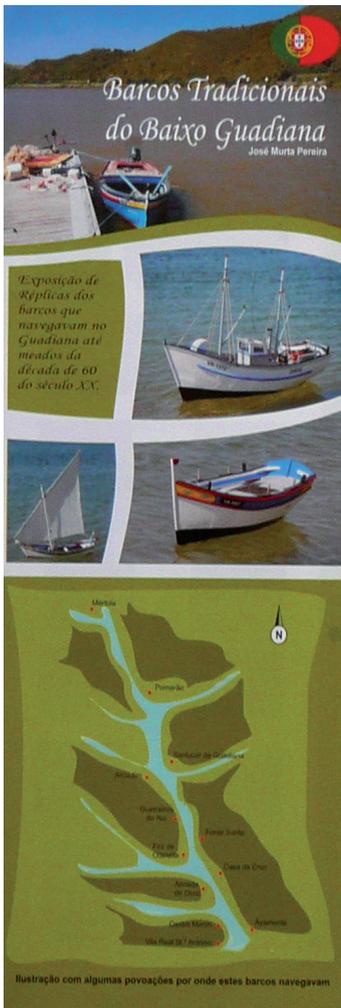


Figura 333 • Folheto tríptico da exposição "Barcos Tradicionais do Baixo Guadiana".

Rio” “cabe” todo o concelho de Alcoutim, todo o interior Al-gravio, toda a raia entre Elvas e Vila Real de Santo António. O Museu do Rio apresenta-se deste modo como um museu de território, com uma forte relação identitária com as populações locais.

Considerado como sede da Rede de Núcleos Museológicos de Alcoutim, o Museu do Rio é o único núcleo da rede que possui símbolo e logótipo, criados em 2006 após as obras de remodelação do edifício. O símbolo é figurativo, representando o reflexo da ondulação, imagem diretamente associada à água do rio. O logótipo apresenta-se por baixo do símbolo, e tem por base uma fonte híbrida, semi-serifada, de expressão contemporânea, provavelmente redesenhada especialmente para o Museu. Para além da designação “Museu do Rio”, fazem também parte da assinatura principal as palavras “Alcoutim” e “Guerreiros do Rio” em níveis de informação diferenciados e inferiores ao nome do Museu. Na sua versão principal, a assinatura do Museu é representada a azul e verde em fundo branco, havendo também aplicações em que aparece representada a branco sobre fundo de cor. A assinatura está presente numa grande parte dos suportes visuais utilizados pelo museu, embora nem sempre seja acompanhada de uma linguagem gráfica coerente, como são exemplo alguns folhetos publicados pelo museu com tipografia e expressão gráfica dissonante da que é proposta no logótipo.

São poucos os elementos complementares de identidade visual que se possam enumerar como relevantes na comunicação do museu, uma vez que não possui sítio próprio na *web*, publicações, ou outro tipo de suporte com maior expressão na sua comunicação. Deste modo, o edifício e a exposição serão os principais elementos complementares de identidade visual,

embora, no conjunto, não se apresentem de modo consistente e coerente. A expressão mais erudita da tipografia do logótipo do museu, não é acompanhada pela arquitetura do edifício do museu, de carácter mais popular. Ou seja, a percepção do Museu através da expressão visual da sua identidade resulta difusa e pouco clara, não se evidenciando qualquer tipo de planeamento ou coordenação da sua comunicação nesse sentido.

Informação: A comunicação do Museu do Rio resulta de dois momentos distintos. Um inicial, durante a criação do museu, no qual foram desenvolvidos uma série de elementos de um modo planeado e coordenado, como são exemplo o logótipo, o folheto e os painéis da exposição. E um outro, posterior à inauguração do Museu, durante o qual vão sendo desenvolvidos alguns suportes pontuais, sem obedecer a qualquer estratégia de comunicação ou plano prévio. Deste modo, a informação disponível sobre o Museu resulta assimétrica, sendo bastante completa dentro e junto ao edifício e muito escassa fora dele. O Museu não possui sítio *web* próprio, estando presente no sítio da Câmara Municipal de Alcoutim e no sítio da Rede de Museus do Algarve, com informação sucinta sobre as exposições, horário, bilhete e localização.

Relativamente à sinalização, a maioria da sinalética existente no concelho de Alcoutim foi colocada pela Região de Turismo do Algarve, sem a consulta do Departamento de Cultura da Câmara Municipal de Alcoutim. Foi colocado um sistema de sinalética muito completo para o Parque Mineiro “Cova dos Mouros” e para o Menir do Lavajo, não tendo sido prevista qualquer referência ao Museu do Rio ou à Rede de Núcleos Museológicos de Alcoutim. A única sinalética existente para o Museu do Rio foi colocada pela autarquia já nas imediações do museu. O reconhecimento do edifício é feito através de uma placa com a assinatura do museu, de uma peça da exposição no exterior do edifício e de faixas verticais com informação sobre as exposições.

Dentro do museu, estão disponíveis alguns textos de apoio, legendas, imagens, esquemas e vídeos que no seu conjunto permitem diferentes níveis de exploração da exposição. O museu possui um folheto de apresentação impresso e um guia da exposição fotocopiado em português, inglês e espanhol. A linguagem gráfica dos diferentes suportes não é uniforme; nuns casos é um pouco improvisada, reforçando a ideia de pouca coordenação e de ausência de uma estratégia para a comunicação do Museu.

Divulgação: Atualmente, não é realizada qualquer ação de divulgação regular por parte do Museu, sendo as escolas e os grupos organizados que o visitam que contactam diretamente a autarquia para agendar as visitas.



Figuras 334, 335, 336 • Edifício do Museu; Peça da coleção utilizada para reconhecimento do edifício; Painéis informativos junto à entrada do Museu.



Figura 337 • Folheto de apresentação do museu (disponível em português, inglês e espanhol).

Pontualmente, para alguns eventos especiais, a divulgação é feita pelos serviços da autarquia nos meios habituais (vitrines das juntas de freguesia, *e-mail*, sítio *web* e *Facebook*), utilizados em todo o tipo de projetos da câmara municipal. Há também alguma divulgação informal feita pelos funcionários do museu, que enviam a informação via *e-mail* para os seus contactos e “a notícia vai-se espalhando”.

A ausência de um plano de comunicação e divulgação das atividades resulta em grande parte da limitação de recursos do Museu e da própria ausência de um programa de atividades. O seu funcionamento atual corresponde não ao de um museu, mas ao de uma coleção visitável, aberta a quem a quiser visitar.

Serviços: Os serviços de acolhimento ao público são diminutos, não dispendo de serviços educativos, essenciais para se constituir enquanto museu. O Museu tem a assegurar o seu funcionamento um único funcionário, que faz a receção aos visitantes e algumas visitas guiadas. Para o acompanhamento da exposição, é disponibilizado um guia fotocopiado, cuja organização e composição gráfica é de difícil leitura. Possui ainda um auditório onde são projetados diferentes filmes,

consoante as visitas, podendo em certos casos ser o visitante a escolher o filme projetado. Na receção do museu há uma vitrine com *merchandising* da autarquia e alguns produtos da região para venda.

O Museu do Rio, juntamente com os restantes núcleos museológicos de Alcoutim, insere-se numa lógica polinuclear, em rede, que procura “atingir um desenvolvimento integrado do território, não criando situações de assimetrias com um centro macrocéfalo, concentrando todas as atenções de ‘oásis num deserto’” (Gradim, 2009, p.87). Contudo, esta dispersão territorial representa um “custo a longo prazo, uma multiplicidade de sítios a sustentar e fazer funcionar” (Varine, 2009, p54) que poderá inviabilizar a sustentabilidade do projeto. Todos os núcleos da rede polinuclear de Alcoutim foram criados com recurso a fundos comunitários, não se tendo assegurado o orçamento necessário para o funcionamento e a dinamização continuada dos espaços enquanto museus. Ao contrário do desejável, o projeto “museu” termina no dia da inauguração.

Projetos: A Rede polinuclear de Alcoutim, iniciada com o Museu do Rio, propôs a construção de um museu organizado em rede, com uma “organização territorial descentralizada dos diferentes núcleos, cuja programação, dinamização e gestão é realizada a partir de uma unidade ou estrutura central” (Gradim, 2009, p.84). A cada núcleo corresponderia apenas uma parte do setor público do museu (receção, sala de exposições e instalações sanitárias), estando os restantes serviços (gestão, promoção, investigação, e conservação) concentrados no centro coordenador. Este modelo, que propunha um desenvolvimento integrado do território, contribuiu para a redução das assimetrias existentes, não se revelou sustentável, tendo em 2005 sido encerrados quatro núcleos por falta de viabilidade. 84% das visitas (Gradim, 2009, p.88) à rede polinuclear, realizadas entre 2000 e 2007, registaram-se nos núcleos da freguesia de Alcoutim (Museu do Rio, Núcleo de Arqueologia e Núcleo de Arte Sacra), obrigando a um reequacionamento do modelo de rede polinuclear. Deste modo, assistiu-se a uma inversão do modelo descentralizador, para uma rede cada vez mais centralizada. Atualmente está em projeto a criação de um novo núcleo, dedicado a João Dias, médico local e importante figura do concelho em meados do século XX, a ser instalado na vila de Alcoutim.

Os restantes núcleos, incluindo o Museu do Rio, continuarão a funcionar na lógica de coleção visitável, não estando previstas quaisquer atividades ou a criação de novas exposições.

Síntese: Apesar da designação “Museu do Rio”, este espaço museológico não funciona enquanto museu. Resulta de um projeto de iniciativa autárquica, apoiada por fundos comunitários, que terminou na inauguração do museu, não se tendo assegurado ou planeado a sua continuação. Não possui por isso valências essenciais a um museu, limitando-se às funções de uma coleção visitável. O núcleo museológico de Guerreiros de Rio não possui um programa anual para os seus visitantes, não possui serviço educativo, não promove qualquer tipo de atividade regular para a dinamização do espaço, e não tem por isso necessidades concretas de comunicação, para além da comunicação da sua existência. O Museu



Figuras 338 e 339 • Auditório do museu; Projeção de documentário sobre o contrabando no Guadiana produzido pela RTP.



Figura 340 • Guia da exposição “Olhar o Guadiana por dentro” utilizado nas visitas escolares (disponível em português e espanhol).

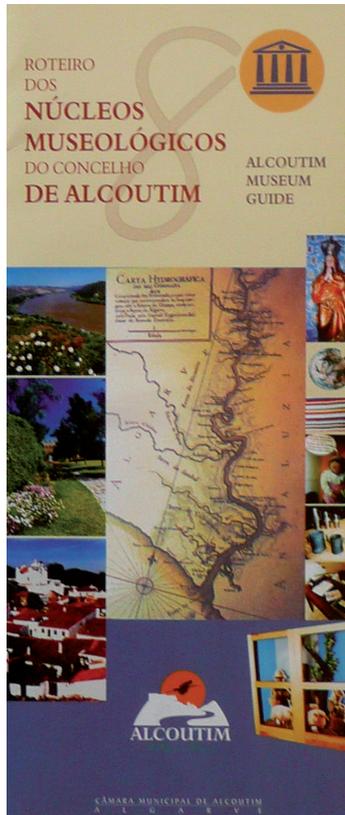


Figura 341 • Folheto tríptico com roteiro dos núcleos museológicos do concelho de Alcoutim.

do Rio garante os suportes mínimos de informação e apoio à visita, mas não é ativo na sua programação e comunicação. A visão mais alargada de conceção deste espaço dentro de uma estrutura polinuclear é também frágil, por não existir qualquer unidade ou projeto integrador que permita a perceção de um projeto comum. Apesar do modelo de estrutura em rede, os vários núcleos museológicos apresentam-se como projetos individuais, sem uma linha condutora ou um programa comuns, ou uma equipa que os pense como um todo. A partilha de um bilhete global é o único elemento agregador dos núcleos, insuficiente para a sua constituição como museu polinuclear. A criação de um museu implica a existência de uma estrutura organizacional com autonomia para o desenvolvimento de um programa, sua execução e comunicação. Sem essa estrutura, o museu não se conseguirá percecionar a si próprio e assim construir a sua identidade, essencial na sua comunicação. No que diz respeito às quatro variáveis de caracterização utilizadas na investigação (tutela, localização, tempo de existência e tipo de coleção), para além das questões já referidas relativas ao funcionamento e gestão, da responsabilidade da

tutela, a localização é a que tem tido maior influência no desempenho e atividades do Museu. No caso concreto de Alcoutim, o fator “região” revelou-se positivo por permitir a parceria com outras instituições e a organização em rede dentro da região do Algarve, compensando assim o fator “interioridade”, claramente negativo e principal condicionante de toda a atividade do concelho, com especial prejuízo para as atividades museológicas. Ou seja, a partilha de uma identidade comum com outras instituições, neste caso através de uma identidade regional, é um importante fator na organização em rede e na sustentabilidade de projetos mais frágeis.

De salientar ainda a presença de um *designer* de comunicação na equipa externa que projetou o museu, revelando o reconhecimento, por parte da tutela, do fator comunicação na conceção de um espaço museológico. A manutenção da equipa na criação de vários dos núcleos museológicos da rede de Alcoutim, tem permitido também alguma continuidade na linguagem gráfica adotada, apesar de não estar formalizado qualquer esquema normativo, e dos projetos serem desenvolvidos individualmente e de modo independente.

8.4. Estudo de Caso 03: Museu de Aveiro

Em anexo entrevista com Zulmira Jesus Gonçalves, Diretora do Museu de Aveiro • (anexo I)

Tipo de Museu: Arte

Tempo de Existência: Antigo (entre 26 a 99 anos)

Estatuto Jurídico: Público

Tutela: Administração Central; Instituto dos Museus e da Conservação

Região: Centro (Aveiro)

N.º de visitantes: entre 25.000 e 50.000 visitantes por ano

Membro da Rede Portuguesa de Museus

Enquadramento histórico: O Museu de Aveiro é o primeiro de um conjunto de treze museus regionais criados após a implementação da República. Os museus regionais de arte e arqueologia fazem parte do plano republicano de “disseminação das obras de arte, com o que só teria a lucrar a educação regional do povo e a riqueza pública geral e local” (Rocha-Trindade, 1993, p.46). É neste contexto que, em 1911, o Museu é instalado no antigo Convento de Jesus, em Aveiro, apresentando obras de pintura, escultura, talha, azulejo, ourivesaria e têxteis, dos séculos XIV-XV ao século XIX, provenientes de conventos extintos de Aveiro e de outras regiões do país.

“O Convento de Jesus de Aveiro foi fundado no séc. XV, por D. Brites Leitão e D. Mécia Pereira. Autorizada a sua constituição por bula papal de Pio II em 1461, nele se manteve a regra de vida de clausura até ao século XIX” (IMC, n.d. b). “A Princesa D. Joana, filha de Afonso V, entra nesta casa em 1472. Aqui leva uma vida de santidade, o que conduz à sua beatificação em 1693. O prestígio do convento ficou assim definitivamente associado à presença da Princesa Santa Joana e ao seu culto religioso” (MA, 2008, p.3).

“Em 1834, no âmbito da “Reforma Geral Eclesiástica” empreendida pelo Ministro e Secretário de Estado, Joaquim António de Aguiar, executada pela Comissão da Reforma Geral do Clero (1833-1837), pelo Decreto de 30 de Maio, foram extintos todos os conventos, mosteiros, colégios, hospícios e casas de religiosos de todas as ordens religiosas, ficando as de religiosas, sujeitas aos respetivos bispos, até à morte da

[QUADRO N.º38]
Classificações
Estudo de Caso • Nível 3
em pontuação de cada área de comunicação

Áreas de Comunicação	
Identidade Visual	21
Informação	19
Divulgação	6
Serviços	22
Global	68

última freira, data do encerramento definitivo. (...) Em 1874, a 2 de Março, foi extinto por morte da última religiosa, a priora D. Maria Henriqueta de Jesus” (ANTT, n.d.), sendo o edifício entregue à Ordem Terceira Dominicana, que o transforma em Colégio de Santa Joana. “Com o advento da República, em 1910, o Colégio é extinto e a Igreja de Jesus e área contígua, é decretada monumento de interesse nacional. Em 1911, inicia-se a instalação do Museu no Convento de Jesus, por João Augusto Marques Gomes, que vem a ser o seu primeiro diretor. O Museu de Aveiro é criado legalmente pela Portaria de 16 de Junho de 1912.” (IMC, n.d. b)

Descrição das Instalações: O Museu de Aveiro está instalado no antigo Convento de Jesus da Ordem de São Domingos. Este convento foi fundado em 1458 por D. Beatriz Leitão, viúva de D. Diogo de Ataíde e senhora de Ouca, e por D. Mécia Pereira, senhora abastada, viúva de Martim Mendes de Berredo (que entrou para a comunidade em 1460) (ANTT, n.d.). Do século XVI ao século XVIII, o edifício sofreu inúmeras obras de ampliação, melhoramentos e enriquecimento artístico, porém, quase sempre realizadas de forma pouco planeada e, por vezes, com maus materiais, destruindo elementos primitivos, dos quais já só restam o corpo e o coro da igreja, e a sala capitular no claustro. “No século XVIII, o aspeto exterior do convento era desagradável e feio, devido à sua irregularidade. A construção da fachada atual não só eliminou o mal como lhe imprimiu certo cunho de grandeza e unidade” (Proença et al., 1944, p.484). Do edifício, classificado como monumento nacional em 1910, destaca-se o interior da



Figuras 342 e 343 • Edifício do museu; entrada do museu.

igreja, notável pelo revestimento rococó flamejante, a capela-mor quinhentista e o coro baixo, onde se encontra o túmulo de Santa Joana, extraordinária obra em embutidos de mármore (séc. XVII).

“Ao longo do séc. XX, o Museu foi alvo de diversas intervenções, destacando-se as da Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais, nos anos 40 de 1900. Em 2006, iniciaram-se as mais recentes obras de ampliação e requalificação do Museu, cofinanciadas pelo Plano Operacional da Cultura, que culminaram em 2008, com a apresentação renovada da Exposição Permanente” (IMC, n.d. b). Esta recente remodelação incluiu a construção de um novo edifício, da autoria do arquiteto Alcino Soutinho, destinado a sala de exposições temporárias, reservas, oficinas e zonas técnicas. A requalificação

do edifício já existente permitiu ainda a sua adaptação a novas funções, das quais o Museu carecia, nomeadamente, cafeteria, auditório, biblioteca, serviço educativo, laboratórios de conservação e restauro, e gabinetes. As áreas de acolhimento e o circuito da exposição permanente foram também objeto de profunda intervenção e requalificação, melhorando os percursos de visita, abrindo-os, por um lado, à parte histórica do Monumento e, por outro, à visita da exposição permanente. Esta intervenção, para além de representar uma mais-valia para o museu em todas as suas vertentes funcionais, permitiu também uma harmonização de todo o edifício e a clarificação da volumetria do conjunto, com particular relevância na forma das coberturas, disciplinando o seu desenho e tornando-o mais coerente com a escala original do edifício.



Figuras 344 e 345 • Vista exterior das novas instalações do museu; vista interior do museu.

Descrição do Acervo: O acervo do museu é constituído essencialmente por coleções de pintura, escultura, talha, azulejaria, cerâmica, ourivesaria, mobiliário, têxteis, livros e documentos de temática ou função sacra. O espólio foi inicialmente constituído por peças provenientes do Convento de Jesus ou de outros conventos extintos da região de Aveiro, tendo depois alargado o seu âmbito: o Museu de Aveiro “enriqueceu-se com espécies vindas de fora. Recebeu, por exemplo, numerosas peças de arte religiosa provenientes dos conventos de Lisboa (S. Vicente de Fora, Salésias, Trinas, Oblatas) e outras, de variada natureza, das arrecadações do Estado, sem lugar nos museus da capital” (Proença, 1993 (1944), p.484). No seu conjunto, documenta diferentes épocas, desde o século XV ao século XIX, ilustrando, principalmente, o período barroco.

Da coleção de pintura destaca-se o quadro quatrocentista que retrata a princesa D. Joana, atribuído à Escola de Nuno Gonçalves.

“A área da escultura desdobra-se em duas coleções: a primeira, da renascença coimbrã, de que algumas peças se atribuem à escola de João de Ruão, é em pedra. A segunda é já do século XVIII e dela se destaca uma sagrada família, em barro policromado, que se julga pertencer à escola de Machado de Castro” (Cabello et al., 1992, p.332).

Para além das coleções de talha, azulejaria, ourivesaria e mobiliário, de elevado valor, o museu conta ainda com uma das mais completas coleções de têxteis do país, com peças da autoria das freiras dominicanas do Convento de Jesus, da qual se destacam os frontais de altar bordados a ouro do século XVI.



Figuras 346 e 347 • Percurso Monumental (interior da igreja em talha); Percurso Expositivo (vista geral da exposição).

Descrição da Exposição: O percurso expositivo do Museu organiza-se em duas partes, as quais, embora distintas, são também complementares: o percurso monumental e a exposição permanente.

O percurso monumental é realizado ao longo do antigo Convento de Jesus e propõe a visita aos espaços conventuais que sobreviveram até aos nossos dias. “São, na sua maior parte, espaços sagrados, uma vez que as áreas privadas desapareceram devido às sucessivas obras de adaptação do edifício a colégio e, posteriormente, a museu” (MA, 2008, p.4). “A área monumental evidencia o traçado conventual que remonta ao séc. XV, designadamente da Igreja de Jesus e do claustro, concluídos no séc. XVI, o estilo Barroco do coro baixo, com o túmulo da Princesa Santa Joana (1693-1711), do coro alto e de diversas capelas devocionais, dos sécs. XVII e XVIII, e a fachada «apalaçada», fisionomia do museu, do séc. XVIII” (IMC, n.d. b).

A exposição permanente possui um núcleo inicial, dedicado ao culto e à iconografia da Princesa Santa Joana. A partir daí, é proposto ao visitante a realização de um circuito onde as várias coleções do museu são apresentadas por ordem cronológica, seguindo os grandes períodos da História da Arte. “A exposição permanente apresenta obras de Pintura, Escultura, Talha, Azulejo, Ourivesaria e Têxteis, dos sécs. XIV-XV ao séc. XIX, provenientes de conventos extintos de Aveiro e de outras regiões do país. Da coleção do Livro Antigo e dos Manuscritos, documentos da fundação do convento e da vida da Princesa Santa Joana (m. 1490), filha de D. Afonso V, figura incontornável na história do Convento” (IMC, n.d. b).

Missão: Sendo um organismo público, tutelado pela administração central desde a sua fundação em 1912, a missão do Museu de Aveiro acompanhou ao longo dos últimos 100 anos as diferentes políticas nacionais de património e museologia. A sua missão, assente desde a origem nos valores fundadores da República, que “consideravam os museus como complemento fundamental do ensino artístico e elemento essencial da educação geral”, e dando especial importância aos museus de região, “vistos como a solução ideal para a disseminação das obras de arte, com o que só teria a lucrar a educação regional do povo e a riqueza pública geral e local, além de serem, ainda, um inegável atractivo para o «touriste» nacional e estrangeiro” (Rocha-Trindade, 1993, p.46), corresponderá hoje ao que está descrito na lei quadro dos museus portugueses

(Lei 47/2004). Ou seja, “garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos; facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade” (Lei 47/2004).

A recente passagem da sua tutela para a Direção Regional de Cultura da Região Centro poderá contribuir para outras especificidades do seu âmbito e missão, nomeadamente no que diz respeito à atuação e articulação com outras instituições da sua área geográfica.

Gestão/funcionamento: O modelo de gestão do Museu de Aveiro é o mesmo de todos os museus tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação. Corresponde ao modelo de “museu com orçamento privativo, dotado de verbas atribuídas pela tutela que arrecada e gere as ‘receitas próprias’, para além de controlar a própria execução orçamental” (Serra, 2007, p.131). Ou seja, o Museu não possui autonomia financeira e administrativa, sendo necessária a apresentação de ofícios à tutela a solicitar autorização para todos os movimentos que se processam, e a justificar a cabimentação dentro do orçamento do museu sempre que exista uma despesa. Apenas mediante a autorização da tutela é que são efetuados os pagamentos, que são concretizados pelos próprios serviços centrais do Instituto dos Museus e da Conservação.

Toda a atividade do Museu é definida anualmente num plano que é discutido e submetido à aprovação da tutela. Após essa aprovação, são executadas as várias atividades previstas, de acordo com o orçamento pré-determinado. As decisões relativas à definição das atividades propriamente ditas, e da filosofia que subjaz a essas atividades, são da competência do diretor e da sua equipa, tendo para isso total liberdade e estando apenas limitados pelo âmbito das próprias coleções, as quais, obrigatoriamente, balizam a área de atuação das atividades programáticas de cada museu.

A falta de autonomia das direções dos museus da administração central, tutelados pelo IMC, condiciona de forma significativa a ação do museu e representa um fator desmobilizador na procura de receitas próprias, uma vez que estas são arrecadadas pela tutela, não havendo uma correspondência entre as receitas geradas e o orçamento entregue a cada um dos museus da tutela.

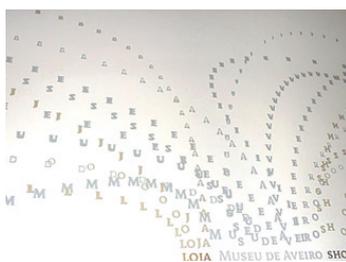


Figuras 348 e 349 • Pintura da Princesa Santa Joana com o Menino Jesus (1700-1725); mesa interativa sobre “os têxteis no culto religioso”.

Com a passagem da tutela para a Direção Regional de Cultura do Centro (Decreto-Lei n.º 114/2012), o modelo de funcionamento não sofrerá grandes alterações, havendo contudo a vantagem de uma maior proximidade entre o Diretor do Museu e o seu superior hierárquico, neste caso o Diretor Regional.

Recursos humanos: O Museu conta com vinte colaboradores na sua equipa permanente, formada pela diretora do Museu, cinco técnicas superiores, responsáveis pelas várias coleções e serviços do museu, uma técnica de conservação e restauro, para a parte de laboratório, uma arquiteta, responsável pela área de património, dois administrativos, oito vigilantes, responsáveis pela segurança e portaria, e duas assistentes operacionais, que asseguram as horas de almoço da segurança e portaria, ou outras ausências temporárias. O Museu conta ainda com onze voluntários que colaboram com o serviço educativo, biblioteca, conservação, receção e descrição do livro antigo, assegurando um horário regular de trabalho previamente contratualizado. Pontualmente, há ainda a participação de estagiários e bolseiros.

A comunicação regular do Museu (redes sociais e *mailing lists*) é assegurada por uma das técnicas superiores, também responsável pelas coleções de escultura, talha, e pela biblioteca e arquivo. O serviço educativo é assegurado também por uma técnica superior, simultaneamente responsável pelas coleções de têxteis e mobiliário.



Figuras 350 e 351 • Decoração da loja do museu; peças de *merchandising* do museu.

Fontes de financiamento: Verbas do Instituto dos Museus e da Conservação (até maio de 2012) ou verbas da Direção Regional de Cultura do Centro (desde maio de 2012).

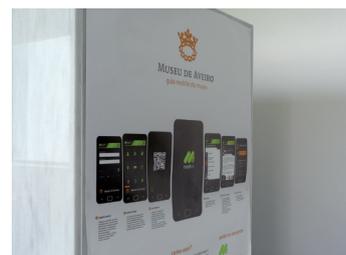
As receitas próprias resultam essencialmente dos ingressos pagos, cujo valor (bilhete individual) varia entre os quatro e os dois euros; das vendas da loja do museu (maioritariamente *merchandising* e publicações); de concessões e aluguer do espaço para eventos; e de alguns apoios de mecenato. Uma vez que o Museu não dispõe de autonomia financeira, as receitas geradas são entregues à tutela, que o financia através de um orçamento aprovado anualmente. O total das receitas geradas pelo museu representa apenas cerca de 10% das suas despesas de funcionamento (excluindo os vencimentos dos colaboradores).

Mecenato: O Museu tem contado com o apoio de vários mecenas, de diferentes áreas empresariais, na maioria dos casos contratualizados durante as obras realizadas entre 2006 e 2008. Muitos desses apoios não foram renovados, estando atualmente a ser feita a sua avaliação.

Parcerias e Organização em rede: Na qualidade de museu tutelado pelo IMC, o Museu de Aveiro integrou a Rede Portuguesa de Museus desde o seu início, em 2001. Esta inclusão não representou uma mais-valia significativa para a sua ação, uma vez que já usufruía dos principais benefícios facultados pela RPM: acesso a financiamento via administração central; assessoria técnica; partilha de informação e criação de projetos conjuntos com outros museus. Tendo funcionado de modo condicionado entre 2006 e 2008, devido às obras de requalificação do edifício, não se proporcionaram novas parcerias com museus de outras tutelas no âmbito da RPM.

No âmbito do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), determinado pelo XIX Governo Constitucional, “as Direções Regionais de Cultura sucedem nas atribuições do Instituto dos Museus e da Conservação, I. P., relativas a um conjunto de Museus situados nas respetivas circunscrições territoriais” (Decreto-Lei n.º 114/2012). Neste contexto, em maio de 2012, o Museu de Aveiro passou para a tutela da Direção Regional da Cultura do Centro, juntamente com o Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, Museu da Guarda, Museu da Cerâmica, Museu de José Malhoa, Museu Etnográfico e Arqueológico Dr. Joaquim Manso, e Mosteiro de Santa Clara-a-Velha de Coimbra. Esta nova organização administrativa dos museus da Região Centro proporcionou a criação de uma nova dinâmica na política cultural, tendo sido criado um programa transregional para os diferentes museus, e uma nova lógica de organização em rede. Este modelo beneficiará principalmente os museus do interior da região, onde os efeitos da interioridade se sentem de forma muito visível na ação museológica.

O Museu tem também, paralelamente, realizado vários protocolos com a Universidade de Aveiro para o desenvolvimento de projetos na área da comunicação e novas tecnologias de informação, entre os quais se destaca a criação de um “guia mobile” do museu, através de uma aplicação para *smartphone* em sistema android, permitindo aceder a informação sobre as várias peças do museu ao longo da visita.



Figuras 352 e 353 • Cartaz sobre a aplicação para telemóvel desenvolvida em parceria com a Universidade de Aveiro; Entrada do museu com símbolos e logótipos dos mecenas e patrocinadores pintados na parede.

Localização: No distrito de Aveiro há apenas dois museus pertencentes à RPM, o Museu de Aveiro e o Museu Marítimo de Ílhavo, de tutela municipal. Com exceção da Reserva Natural das Dunas de São Jacinto, os restantes museus do distrito são museus de âmbito local, sendo muito poucos os projetos museológicos com a expressão regional do Museu de Aveiro. Este facto faz do Museu uma referência incontornável para quem visita a cidade e a região de Aveiro, o que garantirá ao museu uma parte significativa dos seus visitantes. A localização no centro de Aveiro, cidade universitária e capital de distrito, será também um fator favorável à ação do Museu.

Numa perspetiva mais ampla, considerando toda a Região Centro e comparando com outros museus similares da região, como o Museu da Guarda e o Museu Tavares Proença Júnior, ambos situados em capitais de distrito, o Museu de Aveiro beneficiará também da sua localização litoral, com maior densidade populacional e maior dinâmica económica e cultural.

A recente passagem para a tutela da Direção Regional da Cultura vai potenciar o fator região, na medida em que será implementado um modelo de funcionamento em rede que valorize a criação de projetos conjuntos e uma maior proximidade entre as direções dos vários museus da tutela.

Elementos base de Identidade Visual: O Museu de Aveiro nasce com um propósito regional, claramente expresso na sua designação, que se foi diluindo ao longo da sua existência, na medida que não incorporou as mudanças museológicas associadas aos novos entendimentos e conceitos de património. A designação “Museu de Aveiro”, inalterada desde a sua fundação, é hoje passível de diferentes entendimentos. Alguns dos novos projetos museológicos entretanto criados na região poderiam possuir a mesma designação, como se pode constatar pelo quase homónimo “Museu da Cidade de Aveiro”. O seu carácter supralocal e a excecionalidade de algumas das obras de arte antiga da sua coleção não são perceptíveis no nome do Museu, não sendo explorado todo o potencial de expressão identitária deste elemento.



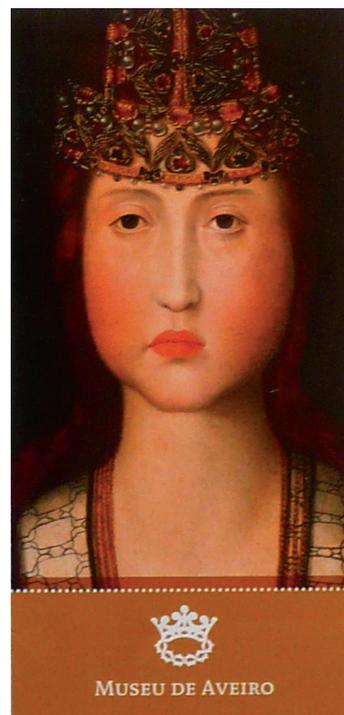
MUSEU DE AVEIRO

O Museu de Aveiro possui símbolo e logótipo criados em 2008, pelo ateliê TVM Designers, após as obras de remodelação do edifício. O símbolo é figurativo, baseado na linguagem heráldica do brasão de armas de Santa Joana Princesa, representando uma coroa real e uma coroa de espinhos, alusão à devoção da Santa Princesa à Paixão de Cristo. Deste modo, através do seu símbolo, o Museu incorpora na sua assinatura

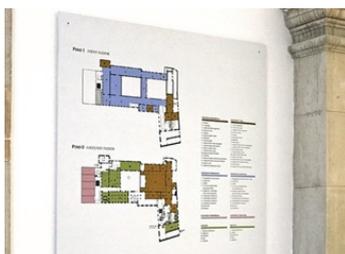
Figura 354 • Símbolo e logótipo do museu.

uma parte importante do património identitário do Convento de Jesus da Ordem Dominicana, o seu edifício. “A Princesa D. Joana, filha de Afonso V, entra nesta casa em 1472. Aqui leva uma vida de santidade, o que conduz à sua beatificação em 1693. O prestígio do convento ficou assim definitivamente associado à presença da Princesa Santa Joana e ao seu culto religioso”. (MA, 2008, p.3) O logótipo apresenta-se por baixo do símbolo, alinhado ao centro, e tem por base uma fonte serifada, de contraste médio e modulação diagonal, composta em versalete (“small caps”), com as letras iniciais das palavras “Museu” e “Aveiro” em caixa-alta. A assinatura possui uma expressão clássica e institucional. Na maioria das aplicações, o logótipo surge com tipografia a preto sobre fundo branco, ou a branco sobre fundo amarelo dourado. O símbolo é representado a dourado nos fundos brancos e a branco em fundo dourado, sendo esta a cor com que o museu se representa maioritariamente. Há também uma versão monocromática a branco sobre fundo de cor. A assinatura está presente numa grande parte dos suportes visuais utilizados pelo museu, embora em alguns casos esteja omissa – como é exemplo a capa e foto de perfil da página de *Facebook* do Museu – e, noutros casos, apareça o nome do museu sem o símbolo e com tipografia diferente – como por exemplo em alguns dos produtos da loja do Museu. Ou seja, a assinatura do museu não é aplicada de forma sistemática e, quando é, nem sempre o é com grande rigor e coerência.

São poucos os elementos complementares de identidade visual que se possam enumerar como relevantes na comunicação do museu, uma vez que não possui sítio próprio na *web*, publicações, ou outro tipo de suporte com maior expressão na sua comunicação. Deste modo, o retrato de Santa Joana Princesa de Nuno Gonçalves, existente na exposição, representado na tela exterior junto à entrada do edifício e no folheto do museu, será o principal elemento complementar de identidade visual.



Figuras 355, 356 e 357 • Propostas gráficas para o folheto de apresentação do museu (*design*: TVM designers); Folheto tríptico com retrato da Santa Joana Princesa (disponível em português e inglês); Tela junto à entrada do museu.



Figuras 358, 359 e 360 • Informação de apoio à exposição; sinalética interior; legenda das peças expostas no percurso expositivo).

Informação: O Museu de Aveiro, pela sua relevância na região, por pertencer à Rede Portuguesa de Museus, e através tutela do Instituto dos Museus e da Conservação, tem garantidos os suportes informativos essenciais para quem procure o museu. O museu ainda não possui sítio próprio na *web* (o novo sítio encontra-se em fase de desenvolvimento), mas está presente no sítio do IMC e referenciado no Portal de Aveiro e no portal de turismo “igogo”. A informação disponível na *internet* é sucinta, referindo os aspetos principais sobre o funcionamento e atividades do Museu.

O Museu possui um folheto, disponível em português e inglês, com as informações essenciais (breve história do museu, apresentação da exposição, acessos, serviços, horário e contactos). Este folheto, criado em 2008 na sequência das obras de remodelação do edifício, não faz qualquer referência às atividades e exposições temporárias que vão sendo realizadas pelo Museu, servindo apenas para uma informação mais genérica e intemporal. O folheto encontra-se disponível no edifício e nos postos de turismo.

O Museu dispõe de um eficaz sistema de sinalética rodoviária, dentro e fora da cidade de Aveiro, existindo inclusivamente sinalização na autoestrada A1. O reconhecimento e identifica-

ção do Museu, para além da expressão arquitetónica e marca monumental do edifício, são feitos através de duas telas, uma junto à entrada e outra na fachada lateral.

No interior, para acompanhamento da exposição, existe um serviço de áudio-guias que regista o tempo de visita de cada uma das obras e espaços, o que permite saber quais as obras e espaços preferidas pelos visitantes. Estão também disponíveis textos de apoio, legendas, folhas de sala, e alguns conteúdos multimédia interativos, que no seu conjunto permitem diferentes níveis de exploração. Em parceria com a Universidade de Aveiro, foi desenvolvida uma aplicação para “*smartphones*”, em “sistema androide”, com informação sobre as várias obras do Museu. Atualmente não existe nenhum roteiro, guia ou catálogo da exposição como suporte complementar à exposição. Contudo, a edição está prevista, encontrando-se em fase de desenvolvimento.

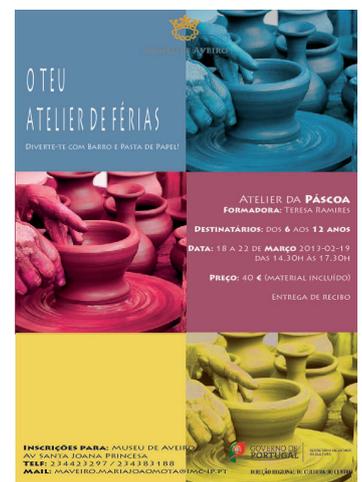
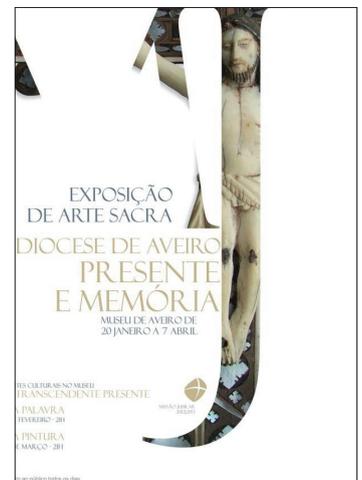
Divulgação: Os suportes utilizados na divulgação das atividades do museu variam consoante a relevância dos eventos. A comunicação mais regular é assegurada através do *Facebook* (desde 2010), do envio de *e-mails* e de cartazes desenvolvidos pelos serviços do Museu. Anualmente, é criado um programa de atividades do serviço educativo, impresso e enviado para todas as escolas do distrito de Aveiro. A divulgação junto das escolas fora do distrito é feita via *e-mail*, no início de cada ano letivo. Para os eventos de maior expressão, são desenvolvidos flyers, cartazes, *mupis* e telas para o exterior do edifício. A comunicação com a imprensa é realizada através da tutela, e apenas para os eventos mais relevantes.

A divulgação das atividades do Museu concentra-se na cidade e distrito de Aveiro, ganhando expressão nacional apenas através dos meios digitais e nos comunicados de imprensa dos eventos de maior dimensão.

As diferentes opções revelam uma estratégia de comunicação de âmbito regional e uma gestão apertada dos recursos disponíveis, sendo regularmente adotados os suportes menos dispendiosos e minimizado o recurso a empresas de comunicação externas.

Serviços: Relativamente aos serviços de acolhimento ao público, existem no Museu uma cafetaria, uma loja, um auditório, um centro de documentação/biblioteca e serviços educativos.

Na loja estão disponíveis as várias edições e produtos das lojas do IMC, e alguns produtos de *merchandising* do Museu. As publicações disponíveis são maioritariamente sobre coleções e exposições de outros museus do IMC, havendo pouca informação disponível sobre o Museu de Aveiro, suas exposições e coleção. O auditório tem uma capacidade para 70 lugares sentados e é usado regularmente nas atividades do museu. O centro de documentação dispõe do Arquivo Histórico do Museu e uma biblioteca especializada em História da Arte, História geral e local, Património, Museologia e Museografia, e Conservação e Restauro, com mais de 6 mil volumes. O Museu tem ainda previsto o aluguer de alguns espaços para eventos, designadamente auditório, cafetaria, claustro, igreja e sala de exposições temporárias.



Figuras 361 e 362 • Cartaz da exposição “Diocese de Aveiro: Presente e Memória”; cartaz de divulgação de atividades (ateliers de férias).



Figuras 363 e 364 • Proposta de cartaz para a Rede de Museus da Direção Regional de Cultura do Centro; imagem publicada na página de Facebook do Museu sobre a Rede de Museus da DRCC.

Nas atividades orientadas para os visitantes, o Museu promove regularmente visitas guiadas temáticas, para escolas ou outros grupos organizados, ateliês, colóquios, conferências, recitais e exposições temporárias. As diferentes atividades propostas procuram corresponder às necessidades dos diferentes públicos, como são exemplo os ateliês de férias, para crianças dos 6 aos 12 anos, a iniciativa “fins de tarde no museu”, com recitais e conferências em horário pós-laboral, ou os cursos para adultos, ateliê de desenho e pintura.

Projetos: A recente mudança de tutela ainda não permitiu uma definição de uma estratégia e de objetivos concretos para o futuro próximo. A adaptação a novas regras e novas normas de funcionamento tem impedido o início de uma redefinição do “projeto museu”. Contudo, os vários projetos já em curso não foram interrompidos, estando em desenvolvimento a criação do sítio *web* e roteiro, importantes peças na comunicação e apoio às atividades do Museu.

Síntese: No contexto global da museologia portuguesa, o Museu de Aveiro possui uma relevante expressão regional, desde a sua origem assegurada pela qualidade do seu acervo e pelo valor monumental de algumas áreas do edifício que ocupa. A justificação da sua existência está garantida pelo seu

conteúdo, não lhe sendo por isso exigida uma comunicação e atividade muito intensas. O Museu não possui um roteiro ou catálogo há várias décadas e não possui um sítio na *web* que lhe permita a comunicação regular das suas atividades. A comunicação regular com os seus públicos é reduzida, sendo assegurada através da presença no *Facebook*, e contacto via *e-mail*. Esta ausência de uma maior dinâmica será também resultado das limitações orçamentais impostas aos museus da administração central há vários anos, e da “malha” burocrática a que estão submetidos os museus do IMC. O resultado destas limitações é no entanto atenuado, em parte, por uma reduzida concorrência na área museológica no distrito de Aveiro, o que assegurará ao Museu uma boa percentagem dos seus visitantes.

Perante a qualidade da sua coleção, do espaço físico do Museu, recentemente ampliado e requalificado, e do número e formação da equipa permanente, a perceção é a de um museu aquém do seu potencial. A limitação da ação de um “museu completo” por ausência de verbas para o seu regular funcionamento, associado à recente mudança de tutela, no âmbito do “Compromisso Eficiência” e consequente “Plano de Redução e Melhoria da Administração Central” revela a ausência de uma estratégia e política museológica de futuro, no que diz respeito ao papel dos museus na sociedade portuguesa e ao seu contributo para o desenvolvimento cultural, económico e social das regiões e do país. O valor de um museu ativo será com certeza muito superior ao da sua receita própria ou ao do retorno financeiro imediato. Caberá às tutelas quantificar esse valor e decidir o quanto se deve investir nos museus. O que nunca fará sentido é realizar um investimento na requalificação dos espaços museológicos e nas equipas técnicas, e não o rentabilizar.

Ainda no que respeita à comunicação, de referir a ausência de técnicos com formação na área, estando todas as tarefas de comunicação e serviços educativos a cargo de técnicos formados na área da conservação e património. Este fenómeno é muito comum na museologia portuguesa, há muito focada nas questões da conservação, da História de Arte, Arqueologia e Antropologia, e só mais recentemente preocupada com o que se refere à Comunicação e à interação com os públicos.

De salientar ainda a importância das parcerias desenvolvidas pelo Museu com o meio académico, algumas das quais com interessantes resultados no desenvolvimento de novas ferramentas de comunicação.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

8.5. Estudo de Caso 04:

Museu da Luz

Em anexo entrevista com Maria João Lança, Diretora do Museu da Luz • (anexo J)

Tipo de Museu: Especializado

Tempo de Existência: Recente (entre 6 e 25 anos)

Estatuto Jurídico: Público (Sociedade Anónima de capitais exclusivamente públicos)

Tutela: Administração Central – EDIA (Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas de Alqueva, S.A.)

Região: Alentejo (Mourão)

N.º de visitantes: entre 10.000 e 25.000 visitantes/ano

Membro da Rede Portuguesa de Museus

Enquadramento histórico: Com a construção da barragem do Alqueva e consequente submersão da antiga aldeia da Luz, em 2002, foi desencadeado um processo ímpar de reposição dos espaços, das relações sociais, dos patrimónios e das memórias, através do conceito de “aldeia dupla”: foi construída uma nova aldeia num local próximo, a uma cota superior, juntamente com uma série de equipamentos públicos reivindicados pela população, entre os quais o Museu da Luz. O Museu da Luz deve assim a sua origem à construção da barragem do Alqueva. “Instituído como testemunho radical de uma aldeia apagada pela água dessa barragem, as atribuições e ações que deverá assumir e desenvolver alcançam uma dimensão que transcende o âmbito de qualquer museu regional normal” (Pereira, 2003, p.49).

“O processo de desmontagem da aldeia da Luz revela a oportunidade de trazer à superfície informações várias, tanto de carácter arqueológico, como antropológico, histórico e arquitetónico, que abrangem, além da própria aldeia, todo um território. O Museu é o espaço contendor que permite armazenar e classificar essa informação, resultado de todo o processo de substituição e, além de registo físico e real, estabelece uma intencional cumplicidade entre a situação das duas aldeias” (Pacheco & Clément, 2003, p.109).

[QUADRO N.º39]
Classificações
Estudo de Caso • Nível 4
em pontuação de cada área de comunicação

Áreas de Comunicação	
Identidade Visual	23
Informação	19
Divulgação	6
Serviços	22
Global	70



Figuras 365, 366 e 367 • Edifício do museu; vista do acesso ao museu; vista interior do edifício (átrio de entrada).

A ideia de se fazer um museu na Aldeia da Luz teve origem na década de 1980, no quadro da definição de medidas compensatórias dos impactes decorrentes da implementação do projeto da Barragem do Alqueva. O Museu da Luz abriu ao público no ano de 2003, mantendo atividade regular desde então.

Descrição das Instalações: O Museu ocupa um edifício construído de raiz, da autoria dos arquitetos Pedro Pacheco e Marie Clément.

“O edifício tem características peculiares, evidenciando uma linguagem erudita ao mesmo tempo que manifesta uma relação com a forma de construir dos habitantes deste território em época romana, evocando o submerso Castelo da Lousa (Monumento Nacional do século I a.C.). A sua implantação, abaixo do nível do solo, reforça esta ligação, como se o aparecimento deste lugar tivesse sido feito na sequência de intervenção arqueológica. Fazendo uso dos recursos locais, nomeadamente o xisto, e tirando partido da sua implantação no espaço rural, confrontado pela nova realidade da água, o edifício é uma valia significativa do programa museológico” (Lança, n.d.).

Situado no designado “espaço memorial da nova aldeia”, é parte de uma trilogia que evoca a memória, formada pela

igreja, cemitério e museu. No primeiro confronto com este espaço, o edifício do museu é quase impercetível, sendo pouco mais que um muro de xisto entre a igreja e o cemitério. O edifício revela-se durante a aproximação do visitante através de uma rampa que o conduz até à entrada. “A originalidade da solução construtiva do edifício do Museu propriamente dito justifica uma referência específica e uma visita propositada” (George, 2003, p.11).

“O Museu afirma-se na sua modernidade por uma «arquitetura da ausência e da omnipresença do xisto» como um bloco e pedra que da terra faz parte e que surpreende quando, em simultâneo, se abre sobre a paisagem de luz e água que a albufeira promove. O resultado final permite considerar este Lugar como o mais interessante espaço construído na aldeia da Luz, ao mesmo tempo que lança a todos aqueles que contribuíram para a sua criação um desafio sobre o futuro” (George, 2003, p.11).

“A planta do museu revela uma situação particular, resultado de uma indefinição programática devido a um conteúdo museológico incerto e a um espólio ainda não constituído. O edifício contém uma sequência de espaços disponíveis, cada um com características espaciais distintas, definidos por um programa recriado, onde os percursos, os muros e a luz evidenciam elementos próprios da cultura deste território – arquitetura, história e paisagem. Um edifício que representa o coletivo da aldeia, como recetor de conteúdos, caracterizado por uma linguagem descodificada desse território em transformação” (Pacheco & Clément, 2003, p.109).

Descrição do Acervo: Todo o acervo do museu foi construído em torno do território geográfico e cultural da “Aldeia da Luz”, e é constituído por objetos de três naturezas distintas: etnográfica, arqueológica, e audiovisual (que tendo também um caráter etnográfico constitui uma área diferenciada do acervo).

Acervo de natureza etnográfica: “A recolha dos testemunhos culturais que integram hoje o acervo de natureza etnográfica do museu foi realizada em duas etapas principais, a partir de meados da década de 90.

“De início foi a própria população da aldeia da Luz quem conduziu um processo espontâneo de recolha de objetos tendo em vista a realização de uma pequena exposição, ainda na antiga aldeia. Numa fase posterior, tendo já como objetivo a constituição do acervo do museu, foi coletado pelo etnólogo Benjamim Enes Pereira um conjunto de bens etnográficos, doados ou cedidos pela comunidade. A coleção é constituída por cerca de 1.500 objetos e embora proveniente de um território específico - a aldeia da Luz - pode ser encarada como representativa de uma realidade regional. Tem por isso um emblemático valor patrimonial, evocando retratos da vida rural alentejana até meados do século XX. Estes objetos são muito significativos para a comunidade deslocada, pois representam um passado e um lugar que involuntariamente foi abandonado e que é hoje, por essa razão, mitificado” (Lança, n.d.).



Figuras 368, 369 e 370 • Aproximação ao edifício do museu; rampa de acesso; entrada do museu.



Figuras 371, 372 e 373 • Vista geral da sala de exposições temporárias; exposição “A Terra: o caso de uma relação milenar”; peças da exposição.

Acervo Arqueológico: “A partir de 2006 o Museu da Luz passou a ser depositário do espólio arqueológico da freguesia da Luz recolhido por ocasião das escavações arqueológicas empreendidas entre os anos de 1998 e 2003 no quadro do ‘Plano de Minimização de Impactes Patrimoniais de Alqueva’. Este espólio é representativo da diacronia da ocupação deste território ribeirinho, incluindo importantes sítios desde a pré-história até à época moderna. Salienta-se o importante conjunto artefactual proveniente do emblemático Castelo da Lousa, monumento de época romana classificado como Monumento Nacional.

Destaque-se também o espólio resultante dos trabalhos de levantamento artístico, arquitetónico e arqueológico efetuado na Igreja de N^a Sr^a da Luz, demolida e reconstruída em novo espaço da nova povoação. O ineditismo deste espólio tem que ver, sobretudo, com o facto de ser o registo material dos sítios arqueológicos desta região, irremediavelmente perdidos após a submersão” (Lança, n.d.).

Acervo audiovisual: “O Museu da Luz possui um conjunto de documentos audiovisuais sobre o inédito processo de deslocalização da comunidade. Todas as fases de transferência

da aldeia - antigo lugar, mudança, adaptação à nova aldeia - foram registadas por uma equipa dirigida por Catarina Mourão e Catarina Alves Costa. No âmbito da atividade do museu procura-se incrementar esse acervo, promovendo-se de forma sistemática o registo do património imaterial e memória social, sendo convocada a comunidade da Luz, mas também do território envolvente, agora unificado por Alqueva. Na prática expositiva o museu faz uso desta vasta informação, recorrendo de forma sistemática à imagem em movimento. Por outro lado, o museu dispõe de um grande conjunto de documentos visuais, nomeadamente fotografia, retratando os lugares, as práticas e os gestos desaparecidos. Destaca-se o ‘arquivo fotográfico Benjamim Enes Pereira’, com cerca de 1.250 imagens e doado pelo próprio ao Museu da Luz” (Lança, n.d.).

Descrição da Exposição: O programa expositivo do museu está dividido em quatro momentos distintos, a que correspondem os diferentes espaços do edifício: Sala Polivalente, Sala de Exposições Temporárias, Sala da Memória, e Sala da Luz.

No átrio do Museu, contíguo à Sala Polivalente, está patente a exposição “Dar voz aos objetos: A cachamorra pelo pastor Jacinto Suzano. Onde é que hoje há os pastores?”, realizada no âmbito do programa de investigação e documentação do Museu da Luz, a partir do qual se têm promovido pequenas exposições em torno de uma peça da coleção. O projeto “Dar voz aos objetos” “tem como objetivos a documentação do acervo etnográfico através das vozes dos seus doadores e, simultaneamente, a construção de narrativas em torno das suas histórias de vida que nos conduzem, por sua vez, à comunidade” (Lança, n.d.). Para a realização destas exposições é selecionado um objeto da reserva, sobre o qual o doador ou informante conversa, sendo também convidado a tocar e manusear o objeto, reproduzindo os gestos originais do seu uso ou fabrico. Estas conversas, registadas em vídeo, são geralmente realizadas na mesa da memória do Museu.

Na Sala de Exposições Temporárias está patente a exposição “A Terra: ocaso de uma relação milenar”. Esta exposição é a primeira de um ciclo de exposições temporárias de longa duração e procura ser “como que uma prática de exorcismo que encerra um longo e complexo percurso” (Pereira, 2003, p.51).

“Nesta exposição são evocadas as profundas alterações sociais e patrimoniais associadas ao processo de construção da barragem de Alqueva, com destaque para as mutações verificadas, ao longo dos tempos, na submersa aldeia da Luz. Procura-se contextualizar a transferência da aldeia da Luz no quadro de Alqueva e, simultaneamente, demonstrar todo o ineditismo de soluções desenhadas para a sua implementação.” (Lança, n.d.) O discurso expositivo “obedece a uma estrutura em que os vários capítulos temáticos encontram uma articulação coerente que permite a apreensão daquilo que foram as formas fundamentais da vida das gentes que viveram nos últimos quartéis do século passado” (Pereira, 2003, p.51).

Na Sala da Memória, como o próprio nome sugere, a exposição convoca a memória coletiva da aldeia, trazendo para o museu as pessoas, na medida em que “são elas próprias bens por excelência de toda e qualquer cultura” (Pereira, 2003, p.51). As pessoas são chamadas ao museu através dos seus objetos, de registos audiovisuais e através do seu testemunho pessoal. Nesta sala estão expostos objetos de três atividades fundamentais da antiga aldeia: oficina do ferreiro; oficina do abegão; fabrico da



Figuras 374, 375 e 376 • Sala da Luz; sala da memória (projeção do filme “A minha aldeia já não mora aqui”); mesa da sala da memória.



Figuras 377 e 378 • Boletim semestral “Museu em Movimento”.

taipa. É também aqui que se apresenta a principal referência ao processo de mudança para a nova aldeia, para muitos visitantes considerado o ponto alto da exposição (segundo os resultados dos inquéritos realizados pelo Museu aos seus visitantes), com a projeção do documentário “A minha aldeia já não mora aqui”, onde é feita uma síntese do vasto conjunto de imagens recolhidas sobre o processo da Luz, pelo olhar da realizadora Catarina Mourão. Por fim, no fundo da sala, existe uma grande mesa, objeto enigmático no contexto de um museu, onde se expressa de um modo muito concreto a função social do Museu, ao redor da qual este tem recebido várias pessoas da aldeia para ouvir e registar as suas memórias.

A Sala da Luz “é um lugar autónomo identificável, um espaço totalmente branco, como uma página preparada para a escritura de uma síntese da história do território da Luz. A sua volumetria, figura essencial do Museu, constitui, em conjunto com as chaminés de luz, a única marca visível da presença do edifício na paisagem” (Pacheco & Clément, 2003, p.109). É também aqui que o visitante é confrontado de uma forma direta com a nova geografia deste lugar, convidado a olhar em paralelo para o passado e o presente, através de uma fotografia da antiga aldeia e de uma janela que aponta para o mesmo local. Neste espaço têm estado patentes diferentes exposições temporárias.

Missão: ” O Museu da Luz é o espaço interpretativo das profundas alterações ocorridas neste território, manifestadas numa reconfiguração da paisagem e consequente ajustamento social e cultural. O museu não é perspetivado no âmbito restrito da sua coleção, encara-se como a possibilidade de documentar o processo social necessariamente conturbado da mudança, a partir do passado comum, reativando as memórias para a reconstrução do lugar. Simultaneamente promove o redimensionamento da nova realidade e da paisagem através da exploração artística” (Lança & Faria, 2012, p.1). “O Museu da Luz tem como missão a interpretação, o estudo, o debate e a divulgação do processo de transferência da Aldeia da Luz e de implementação do empreendimento de Alqueva. O Museu é um espaço evocativo da identidade e memória coletivas e é, simultaneamente, potenciador dos tempos futuros” (Euromuse, 2013).

Gestão/funcionamento: Para a construção e implementação de todo o empreendimento do Alqueva, incluindo o programa de deslocalização da aldeia da Luz, foi constituída a EDIA, S.A. (Empresa de Desenvolvimento e Infraestruturas de Alqueva), que atualmente tutela o Museu da Luz. À semelhança dos restantes equipamentos públicos da nova aldeia da Luz, o Museu da Luz foi construído para ser entregue à comunidade. Ou seja, por princípio o Museu da Luz seria um museu autárquico, mas a passagem da tutela para a Câmara Municipal de Mourão ainda não se concretizou. A manutenção da tutela pela EDIA, em cuja missão a atividade museológica não é central, tem permitido à direção do Museu usufruir de um elevado grau de autonomia, determinante no seu desempenho, provavelmente impossível num cenário de tutela autárquica, devido às regras de funcionamento e gestão das autarquias. Em contrapartida, o estatuto da EDIA tem impossibilitado algumas candidaturas a projetos e financiamentos acessíveis apenas a entidades constituídas formalmente como museu.

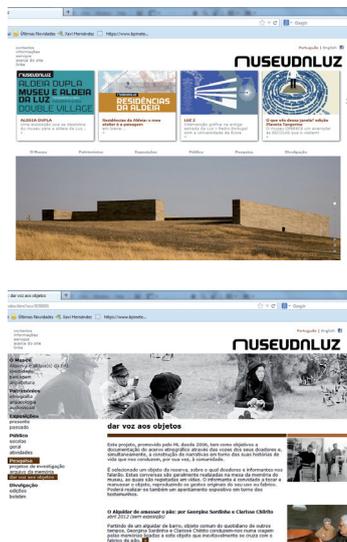
Toda a atividade do Museu é definida anualmente num plano elaborado pela direção, ajustado a um orçamento pré-determinado, que, depois de aprovado pela administração da tutela, é implementado ao longo do ano, segundo o planeado. A definição do plano de atividades não tem qualquer orientação ou limitação a nível programático imposto pela tutela, sendo dada à direção do museu total autonomia.

Recursos humanos: O Museu possui uma diretora que coordena a equipa e gere toda a atividade do museu, uma antropóloga, uma técnica responsável pelo serviço educativo, e duas vigilantes.

Inicialmente não foi constituída uma equipa para o Museu, funcionando apenas com duas vigilantes, numa lógica de coleção visitável. Passado um ano, perante os sinais de falta de manutenção, foi formada uma primeira equipa que possibilitou o início de um trabalho no sentido de museu. Dois anos depois, com a candidatura à Rede Portuguesa de Museus, a equipa foi alargada para o formato atual.

Fontes de financiamento: Verbas da EDIA

As receitas próprias são diminutas, e resultam essencialmente dos ingressos pagos, cujo valor varia entre os dois e um euro, do *merchandising* e das edições. Uma vez que o Museu não dispõe de autonomia financeira, as receitas geradas pelo museu são entregues à tutela, que o financia através de um orçamento aprovado anualmente.



Figuras 379 e 380 • Sítio web do Museu da Luz: página de entrada; página sobre o projeto “Dar voz aos objetos”.

Mecenato: Não há qualquer apoio ou protocolo realizado ao abrigo da lei do mecenato. Todos os apoios obtidos resultam de candidaturas a programas de financiamento realizados individualmente ou em parceria.

Parcerias e Organização em Rede: Em Maio de 2010 o Museu da Luz passou a integrar a Rede Portuguesa de Museus. Para além da sua credenciação e conseqüente reconhecimento como instituição qualificada, a inclusão na rede não constituiu uma mais-valia significativa para o Museu, uma vez que o projeto RPM entretanto foi suspenso. Ao Museu da Luz serviu essencialmente para sensibilizar a sua tutela no sentido de se criarem estruturas de reservas e uma equipa, tendo em vista a credenciação, o que por si só foi extremamente útil. Contudo, para o Museu da Luz, a ideia de aproximação de museus mais periféricos ao Instituto Português de Museus e da Conservação (IMC) é considerada de extrema importância, uma vez que a RPM assegura a pequenos museus acompanhamento técnico, financiamento, divulgação e difusão.

O Museu tem também, paralelamente, desenvolvido projetos em parceria com a Universidade de Évora e alguns promotores turísticos locais. A parceria com a Universidade de Évora permitiu a candidatura a fundos comunitários para o desenvolvimento do atual sítio web do Museu. Da parceria com os agentes turísticos locais resultou a constituição de um programa turístico que inclui a visita ao Museu.

Localização: A aldeia da Luz situa-se no interior alentejano, no concelho de Mourão, a cerca de 70 km de Évora e a 200 km de Lisboa. O Museu da Luz está pois distante destes centros urbanos, e a sua visita implica uma logística de transporte que condiciona o seu sucesso. A sua situação geográfica acentua a relação do Museu com os habitantes locais, dos quais depende a maioria das visitas durante grande parte do ano. O turismo no interior alentejano é sazonal, concentrando-se entre a primavera e o verão, sendo o mês de agosto o período com mais visitantes. O Museu proporciona uma paragem e é de, certo modo, um “fixador” de pessoas, proporcionando aos agentes económicos locais uma oportunidade de desenvolvimento, sendo que estes por sua vez proporcionarão ao museu novos potenciais visitantes.

Contrariando as limitações geográficas, o Museu procura retirar o maior partido possível do espaço rural e desta nova paisagem, procurando ser cada vez mais um museu de território.

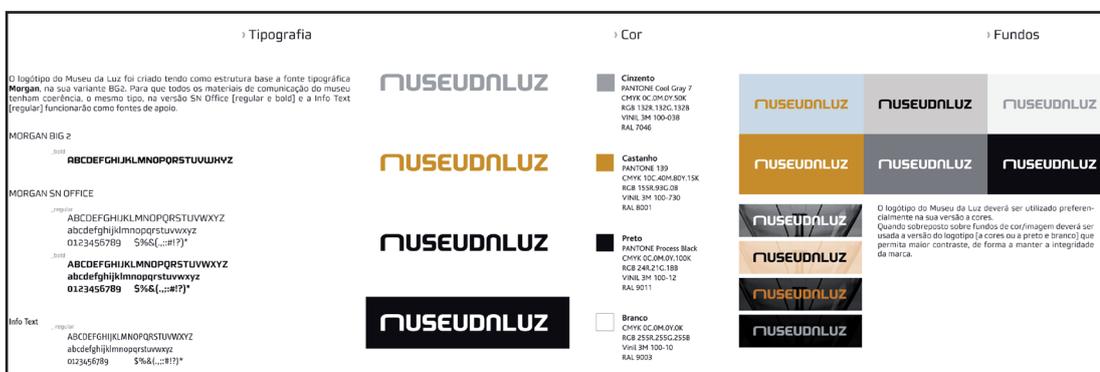
Elementos base de Identidade Visual: A designação “Museu da Luz” expressa a forte relação identitária entre o Museu e a Aldeia. Não foi adotada na designação qualquer referência ao acervo arqueológico ou etnográfico, à tutela, à barragem, ou ao submerso Castelo da Lousa. O Museu assume-se assim da Aldeia, na sua relação com o passado, presente e futuro. Retirado do contexto “aldeia da Luz”, poderá ser entendido como um museu sobre eletricidade à semelhança do “Museu Casa da Luz – Empresa de Eletricidade da Madeira”, o que reforça o seu carácter local, em que a perceção e leitura da comunidade mais próxima são prioritários.

O Museu da Luz não possui símbolo, adotando como assinatura um logótipo criado a partir da fonte tipográfica “Morgan”, na sua variante BG2, não serifada em caixa-alta, onde o “M” de “museu” e o “A” de “da” foram redesenhados, conferindo-lhe assim a singularidade essencial a um logótipo. O projeto é da autoria do Ateliê Henrique Cayatte, também responsável pelo *design* gráfico da exposição, do catálogo do museu e do sítio na *web*, garantindo-se deste modo a coerência gráfica, e uma linguagem visual comum, entre os diferentes suportes.

Para além das aplicações em branco, preto e cinza, o castanho ocre é a cor com que o Museu se representa visualmente, presente no catálogo, no sítio *web*, na exposição e no edifício. A permanente presença da cor ocre na paisagem que circunda o museu reforça a ideia da relação identitária entre o Museu e o Lugar.

Todos os elementos base de identidade visual e as suas especificidades gráficas estão descritos no manual de normas gráficas, que se organiza em cinco capítulos: construção e dimensão; tipografia; cor; fundos; e incorreções. A assinatura está presente na maioria dos suportes do museu aplicada com grande rigor e coerência.

Entre os principais elementos complementares de identidade visual estão a exposição, o edifício e as edições do museu, que partilham entre si uma linguagem visual comum,



Figuras 381 e 382 • Manual de Normas Gráficas; logótipo do museu.

caracterizada por um grande cuidado estético, de expressão contemporânea e um pouco erudita, contrabalançada por uma forte presença humana conferida pelos objetos, imagens, texturas e materiais, que nos remetem repetidamente para a ideia de memória e identidade. Este facto é especialmente expressivo na relação do edifício com a paisagem, com o modo de construir dos habitantes deste território, com o lugar da antiga aldeia, e com o espaço memorial da nova aldeia (igreja, cemitério e museu). A autonomia concedida pela tutela à direção do museu, aliada a uma equipa de dimensão reduzida, tem permitido a construção de uma identidade organizacional muito forte, sediada na figura da atual diretora do museu, que coordena toda a atividade desenvolvida, incluindo a comunicação do museu.

Informação: O Museu da Luz dispõe de uma rede eficaz de suportes de informação que permite aos seus visitantes obter as informações mais relevantes sobre o museu, os seus serviços e atividades. Enquanto membro da Rede Portuguesa de Museus tem presença no sítio do Instituto dos Museus e da Conservação, bem como nos principais guias e roteiros de museus regionais e nacionais, cuja informação é complementada através do seu sítio na *web*, da edição de um folheto, edição de um boletim periódico,



Figuras 383 e 384 • Programa de atividades (público geral e escolar); folheto de apresentação do museu (disponível em português, inglês e espanhol).

e sinalização nos acessos ao museu. A não utilização de alguns elementos de informação mais comuns, como faixas ou bandeiras na fachada do edifício para o reconhecimento do edifício, são opções que resultam da especificidade do museu e do seu edifício, reforçando o conceito subjacente ao programa de arquitetura e do próprio museu.

O Museu possui sítio na *web* com domínio próprio (www.museudaluz.org.pt), desenvolvido recentemente através de uma parceria com a Universidade de Évora. Os conteúdos e organização resultam de uma lógica essencialmente informativa, não sendo explorado o potencial interativo do meio. O sítio do museu possui informação muito completa sobre os projetos, exposições e atividades desenvolvidas pelo Museu, disponível em português e inglês, e generosamente acompanhada de fotografias da exposição, do edifício e da paisagem envolvente. O projeto gráfico recorre a uma linguagem sóbria, utilizando a fotografia como principal recurso visual. A assinatura do Museu está presente no cabeçalho de todas as páginas, sem refe-

rência à tutela, cuja presença é remetida para o rodapé juntamente com as assinaturas da Rede Portuguesa de Museus e da Universidade de Évora, separando de forma clara o projeto do museu do restante projeto de infraestruturas do Alqueva, coordenado pela EDIA.

Para além da edição de um folheto, disponível em português, inglês e espanhol, com as informações essenciais sobre o museu (acessos, serviços, horário, contactos), é editado semestralmente um boletim de distribuição gratuita com informação sobre as atividades do museu. Este suporte tem especial importância na comunicação entre o museu e a comunidade local, essencial para o sucesso da sua missão.

No que diz respeito à sinalização, as referências ao museu são frequentes e bem visíveis ao longo das vias de acesso à Aldeia da Luz ou em Mourão, sede de concelho. Após a chegada à aldeia, há um duplo sistema de sinalética que impede qualquer visitante de se perder e chegar ao parque de estacionamento reservado do Museu, também assinalado. As dúvidas poderão surgir no acesso pedonal, uma vez que o edifício do Museu está a uma cota inferior à do nível do solo, tornando-se quase impercetível. O único elemento visível é um muro, no qual está inscrito o logótipo do museu. Na aproximação ao logótipo o visitante apercebe-se da existência de uma rampa que dá acesso à entrada do Museu. Junto à entrada estão disponíveis as informações relativas ao horário e preçário do Museu. Esta intencional invisibilidade do edifício é determinante na sua relação com o espaço memorial em que se insere, formado por si, pela igreja e pelo cemitério. Também através da arquitetura o Museu se assume como charneira entre o passado (representado pela igreja e cemitério) e o futuro (representado pela albufeira), simbolismo que não deverá ser quebrado por eventuais elementos visuais que facilitem o reconhecimento do edifício.

Dentro do Museu, para além das edições, complementares à exposição, estão também disponíveis textos de apoio, legendas, imagens, fichas de exploração (normalmente utilizadas pelo serviço educativo), informação áudio, vídeos, conteúdos multimédia interativos, materiais que, no seu conjunto, permitem diferentes níveis de exploração da exposição.



Figuras 385, 386 e 387 • Sinalização nos acessos ao museu.



Figuras 388 e 389 • Painel da exposição “Dar voz aos objetos”; pormenor do painel da exposição “A Terra: ocaso de uma relação milenar”.

Divulgação: Procurando responder às diferentes necessidades dos diversos públicos, o Museu define anualmente dois programas de atividades distintos, um para escolas e outro para o público geral (famílias e grupos organizados). Para ambos os programas é editado um folheto, em papel e em suporte digital, utilizado na sua divulgação.

O serviço educativo do Museu contacta diretamente as escolas da região, procurando alargar o seu “raio de ação” a todas as comunidades que têm uma relação direta com a albufeira. É também feita a divulgação às restantes escolas do país, por via digital, através das Direções Regionais de Educação.

A divulgação das atividades junto da comunidade mais próxima (habitantes da aldeia) é feita através do boletim semestral do Museu, impresso em papel e distribuído por todas as casas da aldeia.

A comunicação com os turistas, para além da informação disponível no Posto de Turismo de Mourão, tem sido desenvolvida em parceria com empresas da região, sediadas em Monsaraz, que criaram vários pacotes turísticos, incluindo a visita ao museu. Para a divulgação destes programas turísticos foi editado um folheto, disponível no Museu, restaurantes e outros locais de turismo.

Com uma clara preferência pelos suportes menos dispendiosos, na divulgação das suas atividades o Museu tem apostado essencialmente na edição de folhetos, no envio de *mailing* por correio, no envio de *e-mailing*, e, para alguns eventos, em comunicados de imprensa. Recentemente iniciou a comunicação através das redes sociais, tendo presença no *Facebook* desde 2011.

Serviços: No que diz respeito aos serviços de acolhimento ao público, existem no Museu uma cafetaria, uma loja, espaços exteriores e serviços educativos. Apesar de não dispor de muito espaço, o edifício consegue garantir uma série de valências de apoio aos visitantes. A loja e a cafetaria são de pequenas dimensões, compensadas pelo imenso espaço exterior de que o Museu usufrui. O serviço educativo utiliza nas suas atividades todo o espaço do Museu, interior e exterior, promovendo assim a apropriação do lugar.

Na loja estão disponíveis as várias edições do Museu, algumas publicações sobre a região, postais e *merchandising* próprio. As publicações procuram responder às necessidades dos seus diferentes públicos, tendo sido editados alguns projetos de cariz académico sobre arquitetura, arqueologia ou etnografia, o filme de Catarina Mourão, “A minha aldeia já não mora aqui”, e um álbum ilustrado para o público infanto-juvenil, onde se “procura descrever e contar aos mais novos a aventura vivida por toda a comunidade — os medos, as incertezas, a dificuldade em abandonar a aldeia antiga e também a esperança trazida pela água da barragem de Alqueva — antes, durante e depois do fecho das comportas” (Lança, n.d.).

Nas atividades orientadas para os visitantes, o Museu promove regularmente visitas guiadas, percursos, oficinas pedagógicas, sessões de filmes, workshops e exposições temporárias, sendo o público escolar e o público mais jovem os que mais participam.

Projetos: A instabilidade do Museu, no que diz respeito às verbas disponíveis e à sua manutenção na atual tutela, têm impossibilitado um planeamento a longo prazo. Os novos projetos são programados no horizonte temporal de um ou dois anos no máximo. O futuro do Museu é apresentado essencialmente numa lógica de objetivos a atingir e não tanto de projetos a desenvolver. Deste modo, o Museu procurará desmaterializar-se, no sentido de deixar de ser um museu de coleções, de objetos, e começar a explorar mais as histórias e os temas do lugar. Procurará novos públicos, alargando a sua área geográfica a toda a albufeira do Alqueva. “Toda a área geográfica do lago tem uma história comum, partilha uma nova paisagem, uma nova geografia, porque o lago separou mas também uniu, e todas as novas comunidades ribeirinhas podem ser chamadas ao museu” (retirado da entrevista, anexo). Procurará também abrir-se ao exterior e desse modo trazer novas “leituras”, estando prevista a criação de residências artísticas para que se traga novos contributos para o espaço do Museu. “Obviamente que a comunidade será sempre o primeiro desafio, o primeiro público, utilizador, utente, frequentador, e justificador” (retirado da entrevista, anexo) O museu manter-se-á como arquivo deste lugar, um arquivo dinâmico sempre em construção.



Figuras 390, 391 e 392 • Inquérito de opinião ao público (disponível em português e inglês); loja do museu; cafetaria do museu.

Síntese: Apesar do seu nascimento resultar de um acontecimento ímpar, o Museu da Luz, enquanto projeto museológico, deverá ser tido em conta por outros projetos similares no que diz respeito ao modelo de funcionamento adotado. O elevado grau de autonomia da direção do museu, na gestão e programação de atividades, aliada a uma equipa ágil, tem possibilitado, num curto espaço de tempo, a construção de um projeto museológico completo, coerente e com resultados visíveis.

O trabalho intenso com as populações locais e a dificuldade de captação de novos públicos, resultante da sua situação geográfica, obriga a uma renovação constante das suas atividades, sendo muito exigente a tarefa de manutenção e justificação da sua existência. A coleção do museu não garante por si só o sentido do Museu, estando o seu propósito dependente da relação com a comunidade e com os seus diferentes públicos. A sustentabilidade deste tipo de projetos museológicos não deverá ser medida através do retorno imediato, quantificável em número de visitantes e receitas produzidas, mas sim numa lógica mais abrangente, de um contributo para a dinâmica e desenvolvimento local.

O modelo de comunicação adotado reflete as preocupações do museu na sua construção como projeto duradouro, na medida em que há um maior investimento nos suportes mais intemporais, adjudicados a equipas profissionais externas ao Museu, e uma aposta nas opções menos dispendiosas para a comunicação mais efémera. A perceção de que o serviço do Museu é em si mesmo comunicação está patente nas atividades e projetos aí desenvolvidos, como são exemplo o projeto “Dar voz aos objetos”, o filme “A minha aldeia já não mora aqui”, ou o livro “O que vês dessa janela?”, importantes instrumentos na comunicação do Museu com os seus diferentes públicos.

De salientar ainda a importância das parcerias desenvolvidas com o poder local, com os agentes turísticos e com o meio académico, e consequentemente a relevância da criação de uma rede de parceiros para a construção do “edifício museu”. Ao Museu da Luz faltará ainda uma maior interação com outros museus, dificultada em parte pela suspensão da RPM e também pelo reduzido número de projetos museológicos na sua área geográfica.

8.6. Estudo de Caso 05: Museu de São Roque

Em anexo entrevista com Dra. Helena Alexandra Mantas,
Diretora do Núcleo de Serviço Educativo do Museu de São Roque • (anexo K)

Tipo de Museu: Arte

Tempo de Existência: Muito Antigo (mais de 100 anos)

Estatuto Jurídico: Privado

Tutela: Misericórdia de Lisboa

Região: Lisboa

N.º de visitantes: entre 10.000 e 25.000 visitantes por ano

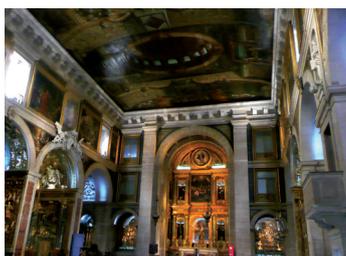
Membro da Rede Portuguesa de Museus

Enquadramento histórico: “O Museu de São Roque foi um dos primeiros museus de arte a serem criados em Portugal, numa fase em que se começavam a valorizar as artes decorativas e ornamentais no nosso país. Se em Portugal a origem de grande parte dos museus de arte resulta da geração liberal e da nacionalização dos bens das ordens religiosas, decretada em 1834, e do posterior confisco dos bens da Casa Real, após a proclamação da República em 1910, a criação do Museu de S. Roque não deixa de estar associada a estas circunstâncias, mas com a particularidade de não ter sido dissociado do Monumento que lhe esteve na origem, a antiga Igreja de São Roque e a Casa Professa dos Jesuítas em Lisboa, especificidade que lhe confere uma integridade especial” (Oliveira, 2005, p.14). “Abriu ao público em 11 de Janeiro de 1905, com a designação de Museu do Tesouro da Capela de São João Baptista, em evocação da importante coleção de arte italiana que esteve na origem da sua criação. Desde a sua abertura ficou instalado no edifício da antiga Casa Professa da Companhia de Jesus em Lisboa, espaço contíguo à Igreja de São Roque, que tinha sido doado à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa em 1768, após a expulsão dos jesuítas.

“Ao longo do século XX foi objeto de várias remodelações que permitiram acompanhar as mudanças operadas no domínio da museologia. A remodelação mais profunda foi levada a cabo entre 2006 e 2008, permitindo ao museu ampliar e duplicar a sua área de exposição permanente” (MSR, n.d. a).

[QUADRO N.º40]
Classificações
Estudo de Caso • Nível 5
em pontuação de cada área de comunicação

Áreas de Comunicação	
Identidade Visual	25
Informação	23
Divulgação	21
Serviços	22
Global	91



Figuras 393 e 394 • Fachada da igreja de São Roque; interior da igreja de São Roque.

Descrição das Instalações: “O Museu de São Roque ocupa a área central do edifício da antiga Casa Professa da Companhia de Jesus, muito alterado interiormente no século XIX e na primeira metade do século XX. A fachada principal foi profundamente alterada em 1901, pela mão do arquiteto Adães Bermudes. Da origem conserva-se ainda o antigo “claustro da portaria”, do século XVI/XVII, à volta do qual se desenvolvem as atuais áreas de exposição permanente.

“Da entrada, acede-se ao átrio imediato, onde se localiza a receção, a loja e o restaurante/cafetaria, este com acesso direto para o claustro. Para este espaço foi concebido um projeto paisagista, em torno de um espelho de água quadrangular, circundado por quatro espécies de bambus, numa alusão à presença jesuítica nos quatro continentes.

“Através da instalação de um elevador e de uma rampa, foram facilitados os acessos aos três níveis espaciais - r/c, igreja e primeiro andar, constituindo-se a criação de percursos adequados de circulação a pessoas com mobilidade condicionada.” (MSR, n.d. a).

Descrição do Acervo: “O Museu de São Roque conserva uma das mais completas coleções de arte sacra a nível nacional, a qual é propriedade da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML). Constituída, essencialmente, entre a segunda metade do século XVIII e a atualidade, esta coleção integra obras executadas entre o século XVI e o século XX, com predomínio de peças cinco, seis e setecentistas. (...) Do acervo do museu destaca-se o conjunto de obras provenientes da Igreja e antiga Casa Professa de São Roque, doadas à Misericórdia de Lisboa por D. José I, em 1768, na sequência da expulsão da Companhia de Jesus de território nacional. Pintura, esculturas, relicários e peças de uso litúrgico em metais e em tecido, materializam e testemunham as principais devoções da Companhia de Jesus, a sua iconografia e a ação catequética e evangélica que a Ordem desenvolveu em Portugal e no Oriente Português. Neste contexto, destaca-se o Tesouro da Capela de São João Baptista, relevante testemunho da arte italiana do século XVIII, resultante de uma das mais mediáticas empresas de D. João V. A estas peças, de origem jesuítica, juntam-se outras, provenientes de legados, doações e aquisições, que diversificam e enriquecem esta coleção, nomeadamente obras relacionadas com a história e a iconografia da Misericórdia” (Oliveira, 2005, p.14).

A coleção de pintura “permite acompanhar a evolução da pintura religiosa portuguesa do século XVI ao século XVIII, ao integrar obras atribuídas a alguns dos mais notáveis pintores lusos dessa época, entre os quais, Jorge Leal, Garcia Fernandes, Cristóvão Lopes, Gaspar Dias, Simão Rodrigues, Domingos Vieira Serrão, Fernão Gomes, Diogo Teixeira, André Reinoso, Domingos da Cunha, “O Cabrinha”, Avelar Rebelo, João Gresbante, Bento Coelho da Silveira, André Gonçalves, Vieira Lusitano, Inácio Oliveira Bernardes, Joaquim Manuel da Rocha e Pedro Alexandrino” (MSR, n.d. b). A Coleção de Escultura do Museu de São Roque é constituída por mais de duas centenas de peças, as quais formam um conjunto representativo das mais importantes correntes artísticas nacionais desde o início do século XVI ao século XX, com especial relevo para o período maneirista e barroco.

A Coleção de Ourivesaria do Museu de São Roque inclui cerca de trezentas peças, executadas entre o século XIV e o século XX. Trata-se na sua maioria de peças de culto – cálices, píxides, hostiários, turíbulo, sacras, banquetas – e ornamentos de imagens – coroas e resplendores.

A coleção de relicários da Igreja e do Museu de São Roque, constituída por obras datáveis do século XIV ao século XVIII, é um testemunho ímpar no contexto da História da Arte Portuguesa e da História da Igreja da Contra-reforma católica. A coleção de Arte Oriental do Museu de São Roque é constituída essencialmente por peças que pertenciam à Companhia de Jesus, não obstante a recente incorporação de obras adquiridas pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, ou legadas à instituição. É uma coleção diversificada que integra peças de escultura, ourivesaria, têxteis, cerâmica e mobiliário, provenientes da Índia, China, Japão e Médio Oriente.

A coleção de Frontais de Altar seiscentistas do Museu de São Roque, integra um conjunto de peças notáveis, pela qualidade técnica de execução e pela forma como se enquadravam nas capelas a que se destinavam - capela-mor, capela de Nossa Senhora da Doutrina e altares das relíquias. Em seda, bordados a fio de seda e fio laminado prateado e dourado, estes frontais de altar evidenciam-se pela sua unidade estilística e pelo notável efeito ornamental.



Figuras 395, 396 e 397 • Edifício do museu; entrada principal do museu; entrada do museu através da igreja de São Roque.



Figuras 398, 399 e 400 -
Vistas gerais da exposição.

A coleção de Iluminuras do Museu de São Roque é constituída por livros e documentos iluminados, representativos da arte da iluminura europeia, ao longo de quatro séculos, desde meados do século XVI até ao início do século XX. Trata-se de uma coleção pequena, mas que inclui obras de primeira importância.

A Coleção Rodrigues Alves foi incorporada no Museu de São Roque, na sequência do legado da benemérita Maria Teresa Rodrigues Alves à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. A coleção integra 1.349 trabalhos, repartidos por três núcleos, os dois primeiros da autoria de Rodrigues Alves (ilustração e criação livre), o terceiro constituído por trabalhos de outros autores (MSR, n.d. b).

Descrição da Exposição: A exposição permanente pretende traduzir a história do local onde o Museu se encontra, desde a construção da ermida de São Roque, até à instalação da Misericórdia de Lisboa naquele local. Deste modo, “o circuito expositivo está organizado em cinco núcleos, dispostos de

acordo com uma lógica cronológica: um primeiro dedicado à Ermida de São Roque e um segundo dedicado à Companhia de Jesus, que se expande para o piso intermédio e superior. No segundo piso, situam-se os núcleos de Arte Oriental, do Tesouro da Capela de São João Baptista e o núcleo da Misericórdia de Lisboa” (MSR, n.d. a).

Ermida de São Roque: “O primeiro núcleo expositivo do museu evoca a história da Ermida de São Roque, apresentando obras diretamente ligadas a este antigo local. (...) Entre as obras expostas neste núcleo, destacam-se quatro tábuas ilustrativas da vida e lenda de São Roque, pintadas a óleo sobre madeira, que pertenceriam ao antigo retábulo da ermida. Atribuídas inicialmente a Jorge Leal e, mais recentemente, a Cristóvão de Utreque, e executadas cerca de 1520, cada uma destas quatro pinturas apresenta em simultâneo dois episódios da vida do santo” (MSR, n.d. a).

Companhia de Jesus: “O núcleo dedicado à Companhia de Jesus, documenta os cerca de duzentos anos de permanência desta Ordem, em São Roque. (...) Desenvolve-se de acordo com uma lógica temática, encontrando-se subdividido em: Iconografia e devoções da Ordem, Objetos de uso litúrgico e ornamentação da igreja, Devoção a Cristo - Paixão e Glorificação, A encarnação de Cristo e o culto à Virgem, Devoção a Cristo - Natividade e Infância” (MSR, n.d. a).

Arte Oriental: “Ainda que essencialmente constituído por peças que pertenceram à Companhia de Jesus, este núcleo integra também obras de arte adquiridas pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, ou resultantes de benemerências deixadas à Instituição. O discurso expositivo está organizado segundo uma lógica geográfica, pelo que as peças se encontram agrupadas pelas suas regiões de origem - Próximo Oriente, Índia, Japão e China” (MSR, n.d. a).

Capela de São João Baptista: “A Capela de São João Baptista constitui um dos mais mediáticos empreendimentos do reinado de D. João V (1707-1750). (...) A coleção da Capela de São João Baptista constitui um núcleo autónomo do museu, embora pertença ainda ao período da vivência dos jesuítas em São Roque. Este núcleo reveste-se de particular relevância para a História do museu, uma vez que está nele a génese da sua criação” (MSR, n.d. a).

Santa Casa da Misericórdia de Lisboa: “O núcleo dedicado à Misericórdia de Lisboa, pretende dar a conhecer a História desta Instituição, expressa em objetos artísticos com valor histórico e simbólico. (...) Encontra-se também representada neste núcleo, uma seleção de peças de elevada qualidade artística, em pintura, escultura e ourivesaria, resultantes de legados, doações e aquisições” (Oliveira, 2008, p.12.)

Missão: O Museu de São Roque tem como Missão: “Promover ações de conservação, estudo e divulgação do património artístico e cultural da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, nomeadamente: Valorizar / Requalificar os espaços culturais garantindo a animação dos mesmos, com uma oferta qualificada para os vários públicos; Promover ações de Conservação e Restauro, de modo a garantir o bom estado de conservação do Património Artístico da Instituição, bem como o seu usufruto pelo público atual e gerações futuras; Promover o estudo das Coleções através da edição de publicações, abrindo as mesmas aos investigadores com o objetivo de manter o seu estudo atualizado no contexto da História da Arte Portuguesa e Europeia, de modo a que este mesmo estudo possa constituir um contributo para a comunidade científica; Promover estratégias de Divulgação que tenham como objetivo aumentar o número de visitantes e captar novos públicos” (MSR, n.d. a).

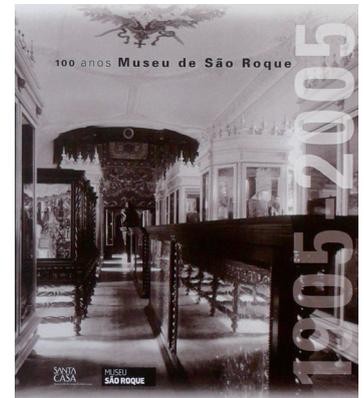


Figura 401 • Publicação do museu “100 anos Museu de São Roque”.

Gestão/funcionamento: A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa está estruturada em departamentos e serviços que correspondem às suas principais áreas de atuação. O Museu de São Roque depende da Direção de Cultura, que responde diretamente ao Provedor da Santa Casa, e que se organiza em quatro unidades: o Museu, o Arquivo, a Biblioteca e o Serviço de Públicos e Desenvolvimento Cultural, que funciona como estrutura “chapéu”, trabalhando para as restantes unidades.

A Santa Casa tem um plano de orçamento anual, para o qual cada Serviço ou Direção faz o seu plano de orçamento, que depois é submetido como um todo à Mesa e ao Provedor e, uma vez aprovado por estes, é submetido ao Ministério da Solidariedade e Segurança Social, que tutela a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Ou seja, na realidade não há um plano de orçamento do Museu, mas sim um orçamento da Direção de Cultura onde são incluídos todos os novos projetos e ações de continuidade relativas ao Museu. Para o desenvolvimento e aplicação do plano de atividades, o Museu não dispõe de autonomia financeira, sendo todos os pagamentos ou aquisições realizados através dos serviços financeiros, após a aprovação do Provedor e membros da Mesa da Misericórdia.

No que diz respeito à comunicação, todas as ações desenvolvidas para o exterior estão também dependentes de aprovação superior. Existe uma Direção de Comunicação e *Marketing*, responsável pela comunicação global da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, que participa nas decisões de comunicação do Museu. O desenvolvimento e planeamento da comunicação do Museu são assegurados pelo Serviço de Públicos e Desenvolvimento Cultural da Direção de Cultura, mas sempre em articulação com a Direção de Comunicação e *Marketing*. Toda a comunicação é realizada em nome da Instituição Santa Casa e nunca exclusivamente como Museu de São Roque. O Museu apresenta-se sempre como o museu da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

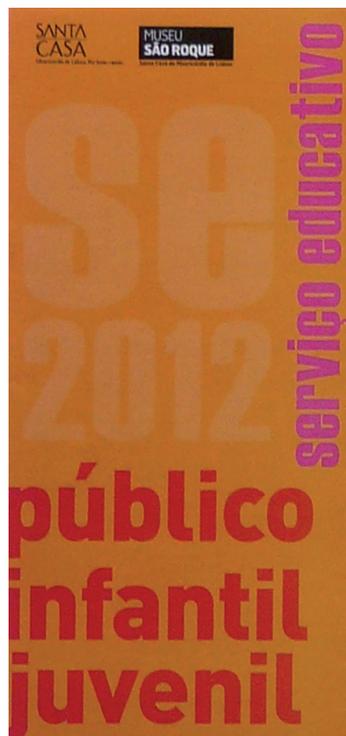


Figura 402 • Folheto com a programação do serviço educativo (público infantil e juvenil).

Recursos humanos: O Museu conta com dez colaboradores na sua equipa permanente, formada pela diretora do Museu, diretora do Núcleo de Serviço Educativo, quatro técnicos do Serviço de Públicos e Desenvolvimento Cultural – que asseguram as visitas guiadas e a promoção nas escolas, juntas de freguesia e universidades de terceira idade, a comunicação e os públicos internos – e quatro colaboradores externos – um

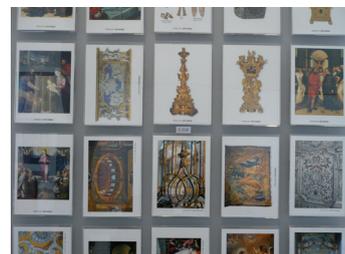
artista plástico, que assegura todos os ateliês com crianças e adultos, e três técnicos de turismo, que asseguram todas as visitas guiadas em línguas estrangeiras e a divulgação para o turismo. Paralelamente, há ainda a participação de 5 colaboradores no apoio administrativo, receção e loja, e a colaboração de 14 auxiliares de apoio, vigilância e serviços gerais.

Fontes de financiamento: Verbas da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

As receitas próprias resultam essencialmente dos ingressos pagos, cujo valor individual varia entre os dois e meio e um euro, do *merchandising* e das edições. Uma vez que o Museu não dispõe de autonomia financeira, as receitas geradas pelo museu são entregues à tutela, que o financia através de um orçamento aprovado anualmente.

Mecenato: Não há qualquer apoio ou protocolo realizado ao abrigo da lei do mecenato. Todos os apoios obtidos resultam de candidaturas a programas de financiamento.

Parcerias e Organização em rede: Como membro da Rede Portuguesa de Museus o Museu de São Roque tem concorrido aos financiamentos para alguns projetos concretos, maioritariamente de serviço educativo e publicações. Esse financiamento tem sido decisivo na implementação de alguns projetos, dos quais o mais significativo será a obra de remodelação realizada entre 2006 e 2008, que teve o apoio técnico da RPM e o apoio financeiro do Programa Operacional da Cultura. No que diz respeito ao funcionamento em rede e à ligação a outros museus, a RPM não tem tido um papel especialmente ativo ou significativo, tendo essas ligações sido realizadas fora da Rede. Das várias parcerias realizadas recentemente com outros museus, as mais relevantes serão a criação de um itinerário e bilhete comum para sete museus do centro histórico de Lisboa (Museu do Chiado, Museu Arqueológico do Carmo, Museu de São Roque, Museu da Água da EPAL, Museu da Farmácia, Museu de História Natural e da Ciência, e Museu Arpad Szenes Vieira da Silva), e a realização de uma exposição conjunta com o Museu Nacional de Arte Antiga sobre a Capela de São João Baptista, dividida em dois polos em cada um dos museus. Estas parcerias nascem da partilha de uma realidade comum entre os vários museus, num caso temática e no outro geográfica.



Figuras 403, 404 e 405 • Loja do museu: postais; publicações; *merchandising*.



Figura 406 • Roteiro do Museu de São Roque, com informação complementar à visita.

A localização e o tipo de coleção surgem nestes casos como fatores importantes para a atividade do Museu. Na parceria para a criação de um itinerário e bilhete conjunto, a maior dificuldade tem sido a conciliação entre os modelos de funcionamento das várias tuteladas, muito diferentes no que diz respeito à autonomia para certo tipo de decisões, em especial no que diz respeito aos recursos financeiros. Procurando ultrapassar essas dificuldades, está em estudo uma solução que não comprometa a gestão financeira de cada um dos museus, para a qual uma das propostas será a criação de um cartão de desconto, vendido no Turismo de Lisboa, que dará aos visitantes uma redução no valor do ingresso de todos os museus desta rede.

Paralelamente, o Museu de São Roque tem também desenvolvido parcerias com várias empresas do setor do turismo, numa lógica de estratégia de comunicação com os diferentes públicos, dos quais o turismo será um importante segmento. Foi criado um *voucher* que dá direito a uma visita guiada, que é distribuído gratuitamente, juntamente com informação sobre o museu, nos hotéis, autocarros de turismo e agências de viagens. Desta parceria tem resultado um aumento significativo de grupos organizados de turismo ao Museu e Igreja de São Roque.

Localização: Localizado no centro histórico da cidade de Lisboa, o Museu de São Roque usufrui de uma situação geográfica privilegiada. A grande maioria dos visitantes de Lisboa passará junto ao Museu, dependendo da sua capacidade de comunicação a captação desses potenciais visitantes. No último ano, a Igreja de São Roque teve cerca de 200.000 visitantes enquanto o Museu teve cerca de 35.000 visitantes. Ou seja, há pelo menos cerca de 165.000 potenciais visitantes que o Museu ainda poderá trazer a si. Esta dinâmica gerada pelo turismo da cidade é um elemento decisivo na ação do Museu, largamente compensatória em relação a algumas desvantagens de localização, como é exemplo a dificuldade de estacionamento, em especial para os autocarros de turismo.

A localização no centro da cidade de Lisboa será também determinante para os serviços complementares à exposição, como a cafetaria e restaurante do Museu, bem como para alguns meios de financiamento alternativo, como as cedências de espaço e organizações de eventos.

Elementos base de Identidade Visual: O Museu de São Roque, na sua fundação designado “Museu do Tesouro da Capela de São João Baptista”, possui desde a sua origem uma ligação direta à Igreja de São Roque. A Igreja e o Museu são indissociáveis, partilhando o mesmo nome, herança da antiga Ermida de São Roque, cujo edifício é agora ocupado pelo Museu. Apesar da designação do museu não ser descritiva em relação ao tipo de coleção, a associação à Igreja de São Roque subentende uma exposição de arte sacra associada à história daquele local. É também frequente a referência à tutela, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, presente na assinatura principal do Museu. Apesar desta forte relação identitária com a igreja e a tutela, expressa nos seus elementos base de identidade visual, o Museu é portador da sua própria identidade, afirmando-se nesta “trilogia” como entidade autónoma. Esta afirmação é evidente nas aplicações em que a assinatura do Museu surge a par com a assinatura da Tutela.

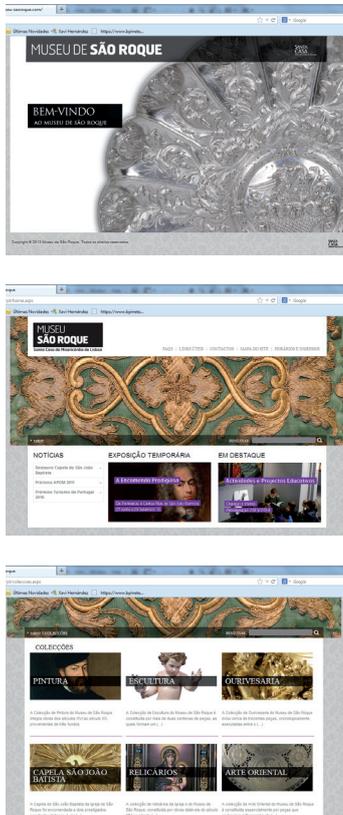
O Museu de São Roque não possui símbolo, adotando como assinatura um logótipo criado a partir da fonte Hermes, não serifada em caixa-alta, sendo a palavra “museu” representada na sua variante “thin” e as palavras “são roque” na variante “bold”. O logótipo, através das diferentes expressões gráficas da sua tipografia, propõe dois momentos diferenciados na leitura do nome, modificando a designação “Museu de São Roque” para “São Roque Museu”. Esta opção procura valorizar o elemento diferenciador do nome, reforçando assim o seu potencial de expressão identitária. O projeto é da autoria do *designer* Luís Chimeno Garrido, responsável pelo *design* gráfico da maioria dos suportes do Museu (catálogo, sinalética, sítio *web*, *merchandising* etc.), conseguindo-se desta forma assegurar uma unidade na linguagem visual utilizada.

Na maioria das aplicações o logótipo surge com tipografia a branco sobre fundo preto, sendo pontualmente associado a algumas cores, como são exemplo as faixas azuis na fachada do edifício, ou as iniciais a cinza no saco da loja, optando-se na maioria dos casos por uma sobriedade cromática na expressão visual da identidade. A assinatura está presente na maioria dos suportes do museu e sempre aplicada com grande rigor e coerência.

Entre os principais elementos complementares de identidade visual estarão a exposição, as edições do Museu e o sítio na *web*, que partilham entre si uma linguagem visual comum, caracterizada por um grande cuidado estético, de expressão formal e caráter institucional.



Figuras 407 e 408 • Faixas verticais na entrada do edifício; Logótipo do Museu.



Figuras 409, 410 e 411 • Sítio *web* do museu: página de abertura; página principal; página sobre as coleções do museu.

Informação: O Museu de São Roque possui um sistema informativo completo, que garante o acesso dos seus públicos às principais informações sobre o Museu, os seus serviços e as suas atividades. A associação do Museu a uma das principais igrejas do centro histórico de Lisboa assegura a sua presença nos principais roteiros e guias da cidade e, na qualidade de membro da Rede Portuguesa de Museus, tem ainda presença no sítio do Instituto dos Museus e da Conservação, bem como nos principais guias e roteiros de museus nacionais. No conjunto, o Museu dispõe de um eficaz sistema de informação, cujos principais elementos são assegurados por si, através do seu sítio na *web*, dos folhetos que edita regularmente, e da sinalização nos acessos e edifício do museu.

O Museu possui um sítio na *web* com domínio próprio (<http://www.museu-saoroque.com/>), disponível apenas em português, com informação muito completa sobre a história do museu, exposição permanente, coleções, igreja de São Roque, serviço educativo, loja, restaurante, cafetaria e outra informação sobre o museu. Os conteúdos são essencialmente informativos, textos e imagens, não sendo explorado o potencial interativo do meio. Contudo, a profundidade da informação disponibilizada permite ao visitante uma excelente prepara-

ção ou continuação da visita através deste meio digital.

São editados pelo Museu vários folhetos com informação complementar à visita, com informação sobre as atividades educativas, ou com informação sobre projetos e eventos seus. Os folhetos com as informações gerais sobre o Museu e a exposição, cujo conteúdo é mais duradouro, são impressos em offset, em papel couché mate de gramagem superior, e os folhetos de menor tiragem e informação mais efémera são feitos em impressão digital em papel comum de 80g., refletindo-se nestas duas opções uma gestão cuidadosa dos recursos disponíveis, onde se conciliam as necessidades de uma comunicação permanente com públicos muito específicos, e de uma comunicação mais institucional transversal a todos os públicos.

No que diz respeito à sinalização, refletindo o caráter da estrutura urbana em que se insere, são valorizados os percursos pedonais e o reconhecimento do edifício a partir da praça frontal ao museu. Para além de duas faixas junto à entrada, há também uma estrutura metálica a meio da praça, entre o Museu e a igreja, com telas sobre as expo-

sições patentes. Dentro da igreja de São Roque há uma entrada direta para o Museu, sinalizada por um painel iluminado. Este painel interior e a estrutura exterior potenciam a ligação entre o Museu e a igreja, cujo número de visitantes é cerca de seis vezes maior que o de visitantes do Museu.

Dentro do Museu, para além das edições, complementares à exposição, estão também disponíveis textos de apoio, legendas, folhas de sala e conteúdos multimédia interativos, que no seu conjunto permitem diferentes níveis de exploração da exposição.

Divulgação: Todas as ações de comunicação do Museu, e em particular as ações de divulgação, são trabalhadas numa lógica de públicos, existindo dentro da equipa do um responsável para cada um dos públicos. A comunicação com cada grupo tem sido realizada de forma faseada, estando até ao momento implementados quatro áreas distintas: público escolar, turismo, sénior e público interno da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

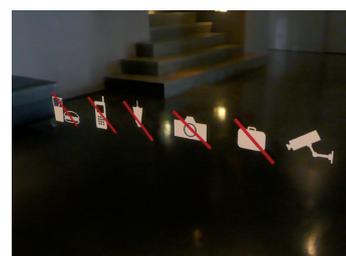
O público escolar está dividido em dois grupos, havendo atividades para jovens do 3º ciclo e ensino secundário (dos 12 aos 18 anos) e para crianças do pré-escolar, primeiro e segundo ciclo (dos 3 aos 12 anos). A divulgação é feita presencialmente, nas escolas e juntas de freguesia que organizam “Atividades de Tempos Livres”, com uma apresentação das atividades e distribuição de material sobre o Museu.

Para o turismo, a estratégia desenvolvida aposta no trabalho em articulação com empresas do setor, hotéis e agências de viagem. Foi criado um *voucher* que dá direito a uma visita guiada, em francês, inglês, italiano ou espanhol, que é distribuído juntamente com informação sobre o Museu nos hotéis e autocarros de turismo.

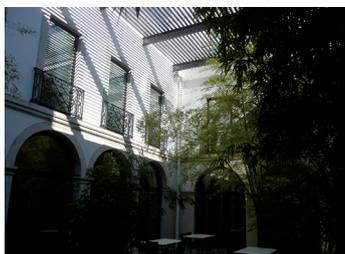
Relativamente ao Público Sénior, a divulgação tem sido feita através das universidades de terceira idade da área de Lisboa e também através de centros de dia.

Para o público interno da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, em particular os utentes dos vários equipamentos, lares e centros de dia, têm sido utilizado os circuitos de comunicação interna da instituição, onde, curiosamente, os resultados têm sido menos expressivos.

Para além das ações dirigidas a cada um dos públicos são também desenvolvidos habitualmente cartazes e “flyers” que são distribuídos pela cidade, em juntas de freguesia, universidades, antiquários, leiloeiras, etc., e “flyersnet” que são enviados para a “*mailing list*” do Museu.



Figuras 412 e 413 • Sinalética interior do museu: planta com indicação dos diferentes espaços e serviços; pictogramas de proibição e informação.



Figuras 414 e 415 • Pátio da cafetaria (antigo claustro); entrada da loja do museu.

A comunicação com a imprensa é feita através da Direção Central de Comunicação e *Marketing* da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e só é solicitada em eventos especiais. Atualmente está em implementação a presença do Museu no *Facebook* para a qual está a ser realizado um regulamento com as normas e respostas tipo para diversas situações, uma vez que poderão chegar, via museu, questões relativas à Santa Casa da Misericórdia, que terão de ser reencaminhadas.

Serviços: No que diz respeito aos serviços de acolhimento ao público, existem no Museu uma cafetaria e o restaurante, uma loja e serviços educativos. A cafetaria e o restaurante, instalados no claustro do antigo convento, são concessionados e trabalham em articulação com o Museu. Têm desenvolvido eventos próprios para empresas, onde normalmente está incluída uma visita ao Museu, e trabalham a sua comunicação

individualmente, conseguindo com regularidade a publicação de artigos em imprensa especializada. Os resultados são positivos e atualmente este serviço representa uma mais-valia para o Museu.

Na loja do Museu estão disponíveis as várias edições, postais e *merchandising* próprios. As publicações disponíveis têm em conta os diferentes públicos, havendo edições para os públicos mais jovens, outras de carácter mais informativo, estruturadas em sintonia com o percurso do Museu e como apoio à exposição, e outras de carácter mais académico e exaustivo, sobre áreas e temas da coleção. Também nas peças de *merchandising* houve a preocupação em responder às necessidades dos diferentes públicos, havendo uma grande variedade de objetos, coerentes no seu todo, que ajudam a construir a ideia de marca “Museu de São Roque”.

Nas atividades orientadas para os visitantes, o Museu promove regularmente visitas guiadas temáticas, visitas-jogo, ateliês e *workshops*. Nas visitas guiadas temáticas o Museu promove as iniciativas “um mês, uma peça” e “santos convida”, onde mensalmente é apresentada uma peça do acervo, com informação detalhada, e a vida de um santo, recorrendo às coleções de pintura, escultura e relicários. As atividades do serviço educativo e as visitas organizadas são responsáveis pela maioria das visitas ao Museu, representando, no ano de 2012, 65% do total de entradas.

Projetos: No futuro próximo está prevista a inauguração de um espaço para exposições temporárias, criado na sequência das obras de restauro da Capela de São João Baptista. Este novo espaço permitirá a criação de um programa regular de exposições temporárias, e conseqüentemente uma maior dinamização das atividades e serviços do Museu.

No que se refere à comunicação, está em fase de implementação a presença do Museu nas redes sociais, que será regulamentada por uma série de normas relativas ao tipo de resposta ou reencaminhamento das diferentes questões que forem surgindo. Está também em estudo a criação de uma aplicação para as plataformas móveis (*tablets* e *smartphones*) com conteúdos multimédia complementares à visita.

Na relação com os públicos, sem prejuízo das ações de comunicação em curso, haverá uma maior aposta no público interno da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, tendo-se inclusivamente alargado a equipa do Museu especificamente com esse intuito.

Síntese: O Museu de São Roque tem uma estratégia muito bem definida, que assenta essencialmente na comunicação e conceção dos serviços e atividades do Museu para os seus diferentes públicos. Os públicos estão claramente identificados e são trabalhados de uma forma progressiva, segmentada e muito dirigida. Este modelo produziu resultados muito expressivos num curto espaço de tempo, no que diz respeito ao número de visitantes, tendo passado de uma média de 9.000 visitas por ano para cerca 35.000 visitas, das quais cerca de 23.000 resultam de atividades do serviço educativo e visitas organizadas. Ou seja, o aumento do número de visitantes tem uma relação direta com o novo posicionamento definido pelo Museu. As obras de ampliação do edifício, a conceção de uma nova exposição permanente, a criação de um serviço educativo, um programa regular de atividades, o aumento de membros da equipa e um plano de comunicação bem definido são a base dessa nova estratégia. O caso do Museu de São Roque demonstra de forma muito clara a relação entre a comunicação e o desempenho dos museus.

No que se refere ao modelo de gestão e funcionamento, o facto de o museu não possuir autonomia financeira, nem autonomia para certas decisões relativas à comunicação, é compen-

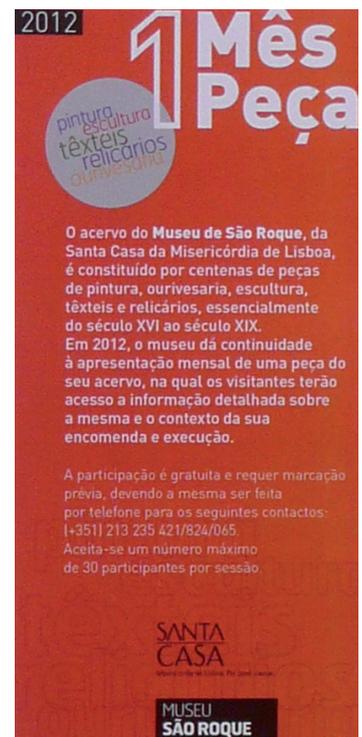


Figura 416 • Folheto informativo sobre a iniciativa “1 Mês, 1 Peça”, com a apresentação mensal de uma peça do acervo do museu.

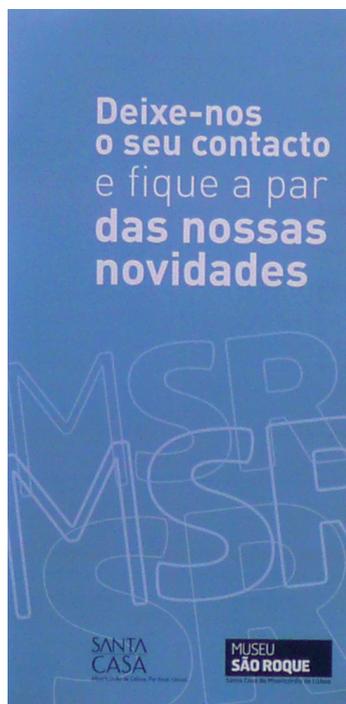


Figura 417 • Folheto para adesão ao serviço de informação via e-mail.

sado por uma grande proximidade, em termos institucionais, com a tutela e os seus superiores hierárquicos. As decisões são tomadas de forma célere e sempre em articulação com os vários departamentos da estrutura organizacional. Desta relação organizacional resulta a vantagem da participação de profissionais especializados em diferentes áreas, só possível num contexto organizacional mais amplo, como é exemplo a colaboração do Departamento de Comunicação e *Marketing* da SCML.

Relativamente às restantes variáveis de caracterização, valerá a pena referir a não perceção de uma influência direta do tempo de existência do museu no seu desempenho. A atual equipa é relativamente recente, as instalações do museu foram remodeladas, não se sentindo o “peso” dos mais de cem anos do Museu, apesar de haver o benefício de toda a experiência acumulada, bem como do enquadramento institucional da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. No que diz respeito à localização, não concretamente no que se

refere à Região de Lisboa mas sim à localização no centro da cidade de Lisboa, há um evidente benefício no seu desempenho, relacionado com o número de visitantes, em especial turistas, e com a proximidade de outros museus, que potencia a criação de parcerias e organização de atividades conjuntas. Quanto ao tipo de coleção, formada maioritariamente por obras de arte sacra, constituiu numa fase inicial um entrave às vistas do público mais jovem, problema esse que foi facilmente ultrapassado através dos suportes e atividades criados pelo serviço educativo.

No que diz respeito à comunicação, será também de referir a vantagem de uma colaboração regular da equipa de *design*, através da qual se tem garantido uma grande coerência entre os vários suportes desenvolvidos e, conseqüentemente, uma forte identidade visual. O modelo adotado reflete também uma preocupação em conciliar uma gestão rigorosa dos recursos, uma comunicação regular e a projeção de uma imagem sólida e coerente de longo prazo, assistindo-se deste modo a um maior investimento nos suportes mais intemporais, adjudicados a equipas profissionais externas ao Museu, e à adoção de soluções menos dispendiosas para os suportes mais efémeros.

De salientar ainda a importância das parcerias desenvolvidas com outros museus, com os agentes turísticos e com o meio académico, e conseqüentemente a relevância da criação de uma rede de parceiros para o desempenho e atividade do Museu.

8.7. Análise Conclusiva

A análise realizada nas vinte e cinco visitas prévias e nos cinco estudos de caso confirma a existência de cinco níveis de comunicação diferenciados, em que, à quantidade de suportes utilizados, se associam a qualidade e a coerência dos elementos de comunicação adotados. Ou seja, os museus que mais comunicam serão também os que melhor comunicam.

Com exceção do terceiro nível, que se confirmou como nível de charneira, em que coabitam museus de índole muito diferente, aos diferentes níveis correspondem museus com “perfis” de comunicação muito próximos. Os museus do primeiro e segundo níveis serão em grande parte coleções visitáveis de expressão local, com claras deficiências ao nível da comunicação, e os museus do quarto e quinto níveis serão maioritariamente museus com expressão regional e nacional, com bons desempenhos na comunicação com os seus públicos. Contudo, o caso do Museu da Luz, museu de expressão local com evidentes qualidades ao nível da comunicação, contraria esta premissa, transferindo a influência sobre as necessidades, capacidades e opções de comunicação para outros fatores, que não exclusivamente o da expressão territorial das coleções. Assim, fazendo uma leitura transversal dos cinco museus analisados, é possível confirmar alguns dos fatores potenciadores e condicionantes da ação museológica, anteriormente referidos como responsáveis efetivos no modo como os museus portugueses comunicam:

a) Valor patrimonial das coleções: Apesar do tipo de coleção não se ter revelado uma variável determinante na utilização de instrumentos de comunicação, a qualidade ou o valor atribuído ao acervo do museu poderá ter influência no seu desempenho e no modo como comunica. Por exemplo, no caso do Museu de Aveiro, cujo acervo contém obras de referência da Arte Antiga Portuguesa, o valor patrimonial e artístico do seu espólio é inquestionável e é, por si só, suficiente para justificar a existência do Museu. Em contrapartida, no caso do Museu da Luz, a sua coleção representa um valor identitário essencialmente circunscrito ao território da aldeia, pelo que, se as populações locais não reconhecerem esse valor, ele ficará substancialmente diminuído. Neste sentido, no caso do Museu da Luz a comunicação surge como uma necessidade mais premente, na medida em que é essencial para o Museu se justificar a si mesmo.

b) Localização geográfica: No que se refere à localização, os fatores “interioridade” e “urbanidade” apresentam-se mais influentes do que o fator “região”, utilizado nas variáveis de análise. Os museus localizados nos centros urbanos beneficiam de todas

as vantagens de um modelo centralizador, em que os acessos e transportes, e outros serviços complementares à sua atividade, estão garantidos. A densidade populacional será também um elemento facilitador da ação museológica, na medida em que os museus localizados nos centros das cidades beneficiam da proximidade de um grande número de potenciais visitantes e participantes. Deste modo, para os museus mais isolados a comunicação é uma necessidade vital. Contudo, os resultados dessa comunicação nunca serão tão consequentes como os das ações equivalentes em espaço urbano, sendo frequente a desproporcionalidade entre o investimento realizado pelo museu e os resultados da atividade. Deste desencontro resultará alguma frustração e desmotivação das equipas e, progressivamente, uma redução das atividades realizadas. Os resultados das ações de comunicação são também determinantes para a sua manutenção.

c) Concorrência: Apesar do Museu de Aveiro, no que se refere à comunicação, se encontrar num nível inferior ao Museu da Luz e ao Museu de São Roque, os resultados do número de visitantes são superiores. Se da comparação com o Museu da Luz se poderá indicar o fator localização como responsável por esta diferença, tal argumento não é aplicável ao Museu de São Roque. Ambos os museus, de São Roque e de Aveiro, estão localizados no centro de uma cidade e ambos possuem uma coleção de arte sacra. À partida, o museu que mais investe em comunicação deveria apresentar os melhores resultados. Contudo, não é o que acontece. O Museu de Aveiro consegue ser mais eficaz, obtendo um maior número de visitantes com um menor investimento em comunicação. O fator concorrência será provavelmente o grande responsável por esta diferença. O Museu de Aveiro é o único museu membro da RPM da cidade de Aveiro, enquanto que o Museu de São Roque partilha a cidade de Lisboa com mais dezoito membros da RPM, dos quais seis se localizam nas suas imediações. Apesar das diferenças populacionais e geográficas entre as cidades, há efetivamente uma maior competição entre os museus de Lisboa, não apenas entre museus, mas também com outros agentes da área da cultura e do entretenimento. Ou seja, em situações de maior concorrência, haverá uma necessidade acrescida de comunicação.

d) Estrutura organizacional: Para que o museu possa comunicar enquanto instituição, é fundamental que, do ponto de vista da estrutura orgânica, exista como tal. Ou seja, nos casos em que o museu não aparece como uma figura autónoma – sendo, por exemplo, um serviço ou um departamento da sua tutela, sem uma direção e um equipa associadas em exclusivo – é muito difícil o entendimento de uma identidade corporativa e a sua consequente expressão. O caso do Museu do Rio de Alcoutim

ilustra bem este fenômeno: do envolvimento pontual dos colaboradores, partilhado com inúmeros outros projetos, resulta uma diluição de responsabilidades e uma debilidade na ação do museu. Para comunicar, o museu tem de se constituir como entidade e identidade.

e) Espaços e instalações do museu: A existência de bons serviços de acolhimento e de atividades desenvolvidas para os visitantes são determinantes no sucesso dos museus. Contudo, muitos museus, por limitação física das suas instalações, ou por não possuírem espaços apropriados para a realização de certo tipo de atividades, vêem condicionada a sua ação e conseqüente comunicação. Esta condicionante está presente no caso do Museu de São Roque, onde os ateliês com as escolas estão limitados nos materiais e técnicas utilizados por se realizarem na sala de exposições do museu, pouco compatível com atividades com tintas e outros materiais mais “sujos”. Por outro lado, há uma preocupação em distribuir no tempo as atividades e respetiva comunicação, para evitar uma concentração de visitantes superior ao limite suportado pelo espaço do museu.

f) Colaboradores e áreas de formação da equipa: À semelhança dos limites impostos pelas instalações do museu, o número de colaboradores é também condicionante da ação museológica. Ou seja, a comunicação estará sempre dependente da capacidade de resposta dos museus. No caso do Museu dos Pescadores, a própria abertura do museu está condicionada à disponibilidade dos seus colaboradores. Neste caso concreto, não fará sentido investir em comunicação sem antes garantir esse serviço mínimo.

Para além do limite imposto pelo número de colaboradores do museu, as competências e conhecimentos técnicos da equipa são também determinantes para a comunicação. Dos cinco casos de estudo, apenas no Museu de São Roque há colaboradores com formação em comunicação. Muitos dos técnicos responsáveis pela comunicação dos museus possuem uma formação base nas áreas tradicionalmente mais associadas à museologia: conservação, restauro, arqueologia, etnografia, património e história da arte. Ou seja, muitos dos responsáveis pela comunicação dos museus são autodidatas nessa área, não possuindo os conhecimentos necessários para a conceção e aplicação de um plano de comunicação integrada.

Apesar de ser comum a adjudicação externa de serviços na área da comunicação para suportes muito concretos, como por exemplo a conceção e produção gráfica de um cartaz, convite ou catálogo, no que se refere a uma visão mais estratégica da comunicação, e a uma interação mais regular com os públicos, a maioria dos museus terá uma capacidade de resposta insuficiente.

g) Orçamento e plano de atividades: Perante o entendimento dos museus como projetos contínuos, é fundamental assegurar um planeamento e orçamento que garanta um desenvolvimento regular das suas atividades. Quanto mais estável e prolongado no tempo for esse suporte, maior será a capacidade do museu sedimentar a sua presença na comunidade e promover a fidelização e crescimento dos seus públicos. As diferenças entre a comunicação do Museu do Rio de Alcoutim, que não possui orçamento próprio, e a comunicação do Museu de São Roque, cuja garantia de orçamento permite planear a sua ação de forma faseada para vários anos, são abissais.

h) Autonomia e capacidade de decisão: Para além das questões relacionadas com os recursos e verbas disponíveis, há ainda as diferenças resultantes da capacidade e autonomia para utilizar esses recursos. Aqui há uma clara vantagem, com reflexos na comunicação, dos museus que não estão sujeitos às regras de aquisição de bens e serviços da administração pública. Os exemplos do Museu da Luz, tutelado por uma sociedade anónima, e do Museu de Aveiro, tutelado pela administração pública, ilustram bem estas diferenças. O Museu de Aveiro está há várias décadas sem catálogo e está a aguardar por uma candidatura ao QREN para o desenvolvimento do seu sítio na *web*. Em contrapartida, em menos de dez anos o Museu da Luz já implementou o seu segundo sítio na *web*, editou o documentário “A minha aldeia já não mora aqui”, editou o livro infanto-juvenil “O que vês dessa janela?”, e uma coleção de quatro catálogos temáticos, todos realizados por autores e *designers* escolhidos pela direção do Museu. Complementarmente, há que referir também a proximidade institucional entre as direções dos museus e as administrações das tutelas como um fator facilitador dos processos.

i) Legislação: A mudança de tutela do Museu de Aveiro por efeitos legislativos, embora pontual, demonstra de uma modo muito claro os efeitos deste fator na comunicação dos museus. A passagem para a tutela da Direção Regional de Cultura do Centro implicará uma redefinição profunda da sua comunicação, passando a integrar uma rede de museus da região centro com parte da comunicação centralizada na Direção Regional.

j) Parcerias e organização em rede: Com exceção do Museu dos Pescadores, que não integra nenhuma rede museológica e cujas parcerias são muito pontuais, todos os outros Museus analisados potenciaram a sua ação através do desenvolvimento de parcerias com agentes turísticos, com o meio académico e com outros museus. Estas relações de simbiose são efetivamente determinantes para a atividade dos museus e da sua comunicação. Vejam-se os exemplos do “guia mobile” do Museu de Aveiro, do sítio *web* do Museu da Luz, do *voucher* para turistas do Museu de São Roque, ou da exposição polinuclear “Algarve, Do Reino à Região” do Museu do Rio de Alcoutim.

Será em grande parte da conjugação destes diferentes fatores que resultará a ação dos museus e, conseqüentemente, as suas necessidades de comunicação. Nesta medida, é natural que os museus de maior dimensão no que se refere às coleções, edifícios e equipas, e de maior expressão territorial, desenvolvam uma comunicação mais intensa e de maior alcance. Não obstante, também os museus de expressão local possuem, à sua escala, a capacidade de desenvolver uma comunicação contínua e de qualidade. Assim, com base nos casos apresentados e na caracterização quantitativa realizada anteriormente, será possível afirmar que: os museus do primeiro e segundo nível não dispõem dos meios necessários para assegurar, de um modo contínuo e sustentado, uma comunicação clara e coerente da sua identidade, concentrando-se aqui a maioria dos museus cuja ação poderá estar comprometida por incapacidade de responder às exigências de comunicação; ao terceiro nível corresponde uma comunicação que, embora circunscrita a um reduzido número de instrumentos e com uma participação esporádica de profissionais da área, será suficiente para museus de menor dimensão e expressão local; o quarto nível será o desejável para a maioria dos museus; e o quinto nível o mais ajustado para os museus de maior expressão territorial e com a ambição de se constituírem como “marca”. Assim, olhando novamente para as percentagens globais de cada nível, constata-se que uma parte significativa dos museus portugueses dificilmente conseguirá cumprir a sua função de eixo fixador e potenciador de identidades, na medida em que os próprios museus revelam dificuldades na expressão da sua identidade. Note-se que mais de metade dos museus portugueses se encontra no primeiro e segundo níveis de comunicação aqui proposto e que apenas 20,3% estão no quarto e quinto níveis. Porém, estes valores não devem ser entendidos apenas como sinónimo de pouca ou má comunicação por parte dos museus, mas também como uma consequência de uma série de outras carências que comprometem a garantia de serviços mínimos, sem os quais não fará sentido investir em comunicação. Ou seja, as questões sobre a comunicação da identidade estarão sempre intimamente relacionadas com a perceção dos museus de si próprios e com a capacidade de verdadeiramente poderem responder enquanto museus, sendo por isso os museus que possuem melhores infraestruturas e melhores meios para a receção de visitantes, os que melhor comunicam.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

CONCLUSÕES

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

CONCLUSÕES

Da amplitude e das múltiplas possibilidades de materialização da definição de museu, resulta um universo muito heterogéneo, onde coabitam projetos museológicos com objetivos e missões distintas. Neste sentido, na revisão dos dados recolhidos e das análises realizadas, há uma questão inicial que volta a impor-se, referente ao conceito de museu, sua interpretação e utilização. A heterogeneidade dos projetos museológicos aqui analisados confirma a utilização da palavra “museu” no seu sentido mais amplo, tal como é proposto pelo ICOM. Importará sublinhar essa diferença para garantir o correto contexto nas análises e conclusões apresentadas, na medida em que serão igualmente dispares as necessidades de comunicação dos vários “museus”.

Assim, de acordo com a Lei Quadro dos museus portugueses, a maioria dos museus aqui analisados corresponderão a coleções visitáveis, sendo uma minoria os que cumprem efetivamente as funções museológicas aí descritas. Na verdade, poucos serão os museus não credenciados pela RPM que cumprem todas as funções museológicas. Ou seja, a maioria dos museus portugueses poderá ter a sua comunicação limitada pela sua própria ação, na medida em que, ao não conseguirem garantir uma série de serviços que lhes são solicitados, adotam uma postura mais passiva na relação com os seus públicos. São exemplos desta realidade o Museu Etnográfico do Pescador Montijense e o Museu do Rio de Alcoutim, aqui analisados, os quais, na impossibilidade de garantirem uma resposta efetiva aos seus visitantes, optam por uma comunicação meramente informativa e um serviço passivo, que se limita a responder a pedidos específicos de grupos escolares ou outros visitantes, não desenvolvendo ações concretas que promovam uma maior interação com os seus públicos.

Neste cenário, será um pouco incongruente o crescimento do número de museus registado na última década. Apesar da incapacidade de manter e potenciar os projetos já existentes, continuam a aparecer novos projetos, por vezes promovidos pela mesma tutela, de que é exemplo o caso da Rede Museológica de Alcoutim, em que simultaneamente se fecham antigos núcleos e se abrem outros novos. Este fenómeno será sintomático de alguma deriva e ausência de uma estratégia transversal que também incluía as coleções visitáveis. Apesar da RPM ter garantido a construção de um sistema de mediação e de articulação entre museus, os atuais critérios de credenciação não permitem incluir as coleções visitáveis nesta rede. Será assim essencial a promoção de novos sistemas de mediação e articulação, que contemplem todo o tecido museológico português.

Associado ao elevado número de coleções visitáveis, o reduzido tamanho das equipas e dos orçamentos dos museus são também uma característica comum, com implicações efetivas na comunicação. Poucos são os casos de coleções visitáveis inseridas numa estratégia de comunicação mais ampla e articulada com outros museus. Assim, dispondo de poucos recursos, quer a nível financeiro, quer ao nível das equipas, a capacidade para desenvolver qualquer estratégia de comunicação será sempre muito limitada. A dispersão dos recursos por centenas de projetos isolados não permite uma “economia de escala”, obrigando à repetição de uma série de tarefas e a um consumo inconsequente desses recursos. A escala dos museus portugueses estará em grande parte na origem dos seus problemas de sustentabilidade. Também aqui, através de uma maior articulação entre museus, se poderão potenciar os recursos disponíveis e alcançar melhores resultados com igual investimento. O exemplo da rede de museus do Município de Belmonte é ilustrativo das vantagens de uma comunicação articulada. A concentração de recursos e a comunicação de um programa conjunto permitem um alcance e eficácia muito superior ao que os museus de menor dimensão da rede poderiam ambicionar.

Paralelamente a esta malha de pequenos museus e coleções visitáveis, há também um conjunto significativo de projetos museológicos, com um desempenho muito positivo no que se refere à comunicação, com crescente expressão nos valores globais da museologia portuguesa. Quando analisados os museus que melhor comunicam com os seus públicos, constata-se que há, efetivamente, uma evolução positiva nesta área. Também aqui o modelo de articulação em rede terá responsabilidade, embora de forma mais indireta. Com a implementação da RPM e com a definição dos critérios de credenciação, muitos museus encontraram argumentos concretos para justificar junto das suas tutelas a necessidade de assegurar alguns serviços e funções. Assim, com base numa bitola de qualidade, a credenciação de museus promoveu uma efetiva melhoria dos museus portugueses e, conseqüentemente, da sua comunicação, como se constatou através das percentagens dos museus da RPM aqui analisadas. A manutenção da Rede Portuguesa de Museus e a credenciação de novos museus serão essenciais para manter esta evolução positiva.

Deste modo, retomando a questão de partida, poder-se-á concluir que, perante a desmaterialização e a dispersão da atividade museológica, a capacidade dos museus portugueses em assegurar, de um modo contínuo e sustentado, uma comunicação clara e coerente da sua identidade dependerá, essencialmente, da articulação e colaboração com outros museus e outros parceiros. Globalmente, apesar de se ter verificado uma

evolução positiva, a maioria dos museus portugueses ainda não dispõe dos recursos necessários para comunicar regularmente com os seus públicos, de uma forma isolada, em todos os novos campos da ação museológica. A proposta já anunciada de uma reorganização na perspetiva de uma narrativa multipolar dos museus do Município de Lisboa (Boaventura, 2013) terá de se repetir noutros contextos, sob pena de muitos museus não conseguirem acompanhar as novas exigências que lhes são apresentadas. As múltiplas plataformas da comunicação digital, associadas aos novos modelos de representação museológica, implicarão um crescente investimento de recursos, incompatível com a atual realidade da maioria dos museus portugueses.

Importará contudo contextualizar esta leitura com recurso a alguns dos resultados já referidos durante a investigação, e recuperar algumas das análises apresentadas.

Analisando o conjunto dos resultados de utilização de instrumentos de comunicação, globalmente, os museus portugueses ainda se encontram distantes de um nível que se possa considerara satisfatório. Apesar de haver áreas que apresentam resultados muito positivos, de que são exemplo os 88,5% de museus que divulgam regularmente as suas atividades, há ainda vários pontos cujos valores se encontram distantes dos que seriam expectáveis de organizações cuja missão assenta na comunicação com os seus públicos. É o caso dos 32,1% de museus que não possuem símbolo ou logótipo, dos 39,8% de museus que não possuem sítio na *web*, ou dos 46,4% de museus que não possuem serviço educativo. Porém, estes valores, que analisados isoladamente poderão ser entendidos como resultados pouco positivos, quando comparados com os resultados registados em 2000 (Abreu, 2002), representam um crescimento assinalável da maioria das percentagens, tendo-se registado de facto uma evolução positiva em praticamente todos os pontos analisados. São exemplo disso, na identidade visual, o crescimento de 57,8% para 67,9% de museus com símbolo ou logótipo; nos elementos de informação, o crescimento de 38,5% para 60,2% de museus com sítio na *web*; na divulgação, o crescimento de 80,2% para 88,5% de museus que divulgam regularmente as suas atividades; e nos serviços, o crescimento de 26% para 53,6% de museus com serviços educativos. Deste modo, é possível afirmar que, dez anos após o início do milénio, há mais e melhores museus em Portugal.

Também na análise de alguns dos pontos mais críticos, representativos de problemas estruturais na sua comunicação, os museus portugueses apresentaram uma evolução positiva. São exemplos disso, a diminuição de 20% para 12% de museus que não possuem qualquer sinalização no exterior; a diminuição de 24% para 11,8% de museus

sem o nome no exterior do edifício; a diminuição de 14,1% para 6,9% de museus sem qualquer elemento de reconhecimento no exterior, ou a diminuição de 14% para 6,9% de museus que não desenvolveram qualquer atividade orientada para os visitantes. Será ainda de assinalar uma série de valores e a evolução de percentagens que em conjunto poderão permitir a perceção de uma tendência de mudança no modo de comunicação dos museus. O crescimento da percentagem de museus com sítio na *web*, de 38,5% para 60,2%, o crescimento de museus que possuem uma exposição virtual *on-line*, de 5,4% para 26%, o crescimento da percentagem de aplicação dos elementos base de identidade visual (símbolo, logótipo e cor) no sítio *web* e a descida de aplicação em papel de carta, envelope e cartão pessoal, indicam que também nos museus se assiste a um aumento de utilização dos meios digitais e, em paralelo, a uma redução na utilização dos meios em papel. Simultaneamente, a descida da percentagem de museus que optam pela utilização de espaço publicitário pago, de 58,3% para 29,1%, e o aumento da percentagem de museus que divulga regularmente as suas atividades, de 80,2% para 88,5%, revela uma maior capacidade dos museus em comunicarem diretamente com os seus públicos, assistindo-se a um crescimento de um modelo de comunicação mais dirigido, onde os novos meios digitais desempenham um papel essencial. Por fim, será também de assinalar o crescimento do conjunto das percentagens de utilização dos vários suportes de informação disponíveis durante a visita, o que confirma uma tendência de evolução dos espaços museológicos para espaços cada vez mais complexos, mais ricos, com uma maior capacidade de comunicar com os diferentes públicos que os visitam.

No que se refere à análise por níveis de comunicação adotados nesta investigação, uma primeira conclusão de carácter geral, comum a todas as áreas, é a existência de uma relação direta entre a comunicação e o número de visitantes dos museus. Em todas as áreas de comunicação há uma tendência comum para os museus mais visitados se concentrarem no quarto e quinto níveis globais de comunicação, e os menos visitados, no primeiro e segundo níveis. A leitura destes resultados não deverá ser a de atribuir à comunicação a responsabilidade direta pelo número de visitas de um museu, mas sim sublinhar o facto de que um bom desempenho organizacional pressupõe a existência de um bom desempenho comunicacional. Ou seja, confirma a ideia da comunicação como expressão identitária das organizações.

Outro dado importante, resultante desta análise, é a confirmação de uma evolução positiva da comunicação dos museus portugueses entre os anos 2000 e 2010. Com

exceção dos elementos pontuais de divulgação, todas as áreas (identidade visual, informação e serviços) apresentaram uma diminuição das percentagens dos primeiros níveis e um crescimento das percentagens dos últimos níveis. Contudo, apesar desta melhoria, se tivermos em conta o elevado número de novos projetos museológicos criados nesta década (cerca de 320 novos museus, a que corresponde um crescimento de 60% desde o ano de 1999), era expectável uma evolução mais expressiva. Ou seja, os novos projetos museológicos não contribuíram de um modo significativo para alterar o desempenho comunicacional dos museus portugueses. Nos resultados da classificação global, cerca de metade dos museus encontram-se entre o primeiro e o segundo nível de classificação, o que, mesmo tendo em conta as melhorias registadas, dificilmente poderá ser considerado um resultado satisfatório.

Ainda numa análise transversal às várias áreas, os museus pertencentes à RPM registam na maioria dos casos um desvio significativo das suas percentagens relativamente às percentagens globais, apresentando uma maior concentração de museus nos últimos níveis, e uma reduzida percentagem de museus nos primeiros níveis. Verifica-se assim, no que diz respeito à comunicação, a qualidade dos critérios de seleção definidos para a Rede Portuguesa de Museus, bem como a importância da definição de uma bitola de qualidade dos museus nesta área de atuação.

Entre as várias áreas, a divulgação é a que apresenta um menor investimento, com 68,5% dos museus no primeiro nível, e apenas 4,7% no quinto nível. A informação, com 17,3% de museus no quinto nível e apenas 12,6% no primeiro nível, é a área com os melhores resultados. O crescimento dos elementos de informação e o desinvestimento numa comunicação mais ativa das atividades poderia ser entendido como resultado da evolução das tecnologias de informação e conseqüente facilidade acrescida de acesso à informação dos cidadãos, tornando-os mais ativos na procura dessa informação e reduzindo assim a necessidade de divulgação das ações desenvolvidas pelos museus. Porém, apesar desta evolução estar patente no crescimento da percentagem de museus com página ou sítio na *web*, de 38,5% para 60,2% entre 2000 e 2010, ainda é pouco expressiva na percentagem de museus que utiliza as redes sociais (apenas 19,5%).

Globalmente, os museus portugueses apresentam um baixo índice de comunicação, apresentando-se maioritariamente nos níveis 1 e 2, com 52,5% no conjunto dos dois primeiros níveis, contra 20,3% do conjunto dos dois últimos níveis, com especial relevância na área da divulgação e identidade visual, com 77,5% e 57,8% nos primeiros dois níveis, respetivamente.

Quanto aos diferentes grupos de caracterização, a variável tutela é a que, na maioria dos casos, revelou ser mais influente e aquela em que os grupos são mais homogêneos. O tipo de museu é a variável que apresentou um padrão menos regular.

Assim, no que diz respeito à tutela, a administração central é a que globalmente apresenta melhores resultados, e os museus privados os que revelam maiores dificuldades. Contudo, do conjunto de museus pertencentes ao quinto nível global de comunicação, metade são museus privados. Ou seja, apesar da maioria dos museus privados se situar entre o primeiro e segundo nível é também deste grupo tutelar que provém uma parte muito significativa dos museus com o melhor desempenho.

Em relação à localização, a região de Lisboa é a que tem um desempenho mais regular, apresentando-se na maioria dos casos entre as percentagens mais altas; e a região do Algarve aquela em que se verificam maiores fragilidades, seguida das do Alentejo, Açores e Madeira. Os valores das regiões dos Açores e Madeira são os mais inconstantes e por vezes mesmo opostos entre si, retirando influência ao fator insularidade e autonomia regional no desempenho dos museus. As regiões do Norte e Centro apresentam-se normalmente com valores muito próximos dos valores globais, realçando a sua influência nas percentagens globais, uma vez que juntas representam 54,4% dos museus portugueses.

Os resultados sugerem uma proporcionalidade entre a comunicação dos museus e a densidade populacional das regiões, promovida obviamente por toda a atividade cultural e económica própria das regiões mais povoadas. Este facto foi confirmado com os estudos de caso, em que os fatores “interioridade” e “urbanidade” se apresentam mais influentes do que o próprio fator “região”, utilizado como variável de análise.

Quanto ao tempo de existência, são os museus mais antigos (com mais de 100 anos) os que globalmente apresentam um melhor desempenho, assistindo-se a uma distribuição dos valores menos positivos pelos restantes escalões, consoante as áreas em análise, mas com maior frequência nos museus recentes (entre 6 a 25 anos), associando a maturidade ao bom desempenho comunicacional dos museus. Este resultado contraria a análise realizada em 2000 (Abreu, 2002), na qual os museus mais recentes (criados há menos de 5 anos) registaram os melhores resultados do quinto nível de classificação global, sugerindo uma tendência de mudança, agora não confirmada, no modo de relacionamento dos novos museus com o seu público.

Relativamente ao tipo de museu, devido a uma grande dispersão dos museus pelas diferentes tipologias, o total de museus em cada nível de cada tipologia é frequentemente insuficiente para ter relevância estatística, originando resultados díspares, de

leitura difícil, e sem um comportamento padronizado perceptível. De referir contudo as percentagens, superiores à média no quarto e quinto níveis, dos museus de Arte, sendo os que globalmente registam os melhores resultados; e ainda as Reservas e Parques Naturais, com 100% de museus entre o primeiro e segundo níveis, revelando que, claramente, não consideram a comunicação uma prioridade, possivelmente por questões ligadas à conservação da natureza. A estes resultados poderá também estar associada a variável tutela, que revelou ser mais influente, na medida em que todas as Reservas e Parques Naturais são tutelados pelo ICNB.

Outro dado importante, resultante desta análise, é a falta de relação entre os vários níveis das diferentes áreas, ou seja, na generalidade dos casos, não há uma perceção global da comunicação, sendo frequente um museu pertencer ao quinto nível numa área, e ao primeiro nível noutra. Este facto revela falta de coordenação entre as várias áreas de comunicação, ou mesmo a inexistência de qualquer estratégia no campo da comunicação. A conceção de uma comunicação formada por um conjunto de elementos ou ações individuais desintegrados de uma estratégia comum é relativamente frequente na museologia portuguesa e, de certa forma, uma consequência da incapacidade de garantir um desenvolvimento continuado de uma estratégia de comunicação. O exemplo concreto do Museu de Aveiro, aqui analisado, é revelador desta realidade, em que são muito evidentes as dificuldades de se concretizar, de modo célere, projetos tão essenciais como a edição de um catálogo ou um sítio na *web*.

Por fim, com a realização dos cinco estudos de caso, confirmou-se a relação entre os instrumentos de comunicação utilizados e a comunicação efetiva dos museus, na qual, à quantidade de suportes utilizados, se associam a qualidade e coerência dos elementos de comunicação adotados. Ou seja, os museus que mais comunicam são também os que melhor comunicam, podendo efetivamente identificar-se cinco níveis de comunicação diferenciados.

Neste sentido, com exceção do terceiro nível, que revelou ser um nível de charneira, onde coabitam museus de índole muito diferente, aos diferentes níveis correspondem museus com “perfis” de comunicação muito próximos. Os museus do primeiro e segundo níveis serão em grande parte coleções visitáveis de expressão local, com claras deficiências ao nível da comunicação, e os museus do quarto e quinto níveis serão maioritariamente museus com expressão regional e nacional e com bons desempenhos na comunicação com os seus públicos. Contudo, será em grande parte da conjugação dos diferentes fatores potenciadores e condicionantes da ação museoló-

gica que resultará a ação dos museus e, conseqüentemente, as suas necessidades de comunicação. Nesta medida, é natural que os museus de maior dimensão, no que se refere às coleções, edifícios e equipas, e de maior expressão territorial, desenvolvam uma comunicação mais intensa e de maior alcance. Não obstante, também os museus de expressão local possuem, à sua escala, a capacidade de desenvolver uma comunicação contínua e de qualidade. Ou seja, a capacidade para assegurar uma comunicação clara e coerente dependerá essencialmente do número de “fatores potenciadores” e de “fatores condicionantes” de cada museu.

Assim, a promoção de um modelo sustentável para a comunicação dos museus portugueses não poderá assentar numa única solução, mas em diferentes respostas, consoante o “perfil” de cada museu, podendo-se, com base no estudo agora realizado, enunciar três situações distintas.

Uma primeira, correspondente aos museus do primeiro e segundo níveis, na sua maioria coleções visitáveis, onde a articulação com outros museus e a integração numa narrativa mais ampla será fundamental para a sua afirmação, enquanto eixos fixadores e potenciadores de identidade. Um bom funcionamento deste modelo implica uma organização em rede que seja autónoma das diferentes tutelas dos museus ou, em alternativa, que dependa exclusivamente de uma tutela. A Rede de Museus do Algarve, a Rede de Museus do Douro, a Rede de Centros Ciência Viva ou a Rede de Museus de Coimbra são já uma concretização deste modelo.

A um segundo perfil corresponderão os museus do terceiro e quarto níveis, importantes referências museológicas no seu contexto territorial e eixos estruturantes das redes regionais e locais. Para estes museus a manutenção da bitola de credenciação da RPM é fundamental, para que conservem e melhorem a sua prestação. Será também aqui que se deverá concentrar a articulação com outros parceiros, nomeadamente com o meio académico e com as empresas. Contudo, para que tal seja possível, será sempre necessária uma maior agilização das tutelas, ao nível da autonomia das direções dos museus e da simplificação de procedimentos (o caso concreto, registado no estudo de caso do Museu de São Roque, da morosidade e dificuldades registadas na criação de uma parceria entre os museus do centro de Lisboa, ilustra a incapacidade de algumas tutelas, de responderem a novos modelos de organização). Destas colaborações resultará uma relação simbiótica que potenciará a ação dos museus e dos seus parceiros, determinante para a perceção do valor dos museus como unidades culturalmente produtivas. A participação do Museu da Chapelaria no circuito de turismo

industrial, promovido pelo município de São João da Madeira, e a relação do Museu de Mértola com a economia local, são exemplos desta realidade.

Por fim, uma terceira situação, à qual corresponderão essencialmente os museus do quinto nível, importantes referências da museologia portuguesa, com a ambição de se constituírem enquanto “marca”. O desafio destes museus será o de alcançar uma expressão mais ampla num contexto global. Aqui as questões do *design* corporativo assumem especial relevância na medida em que uma expressão visual coerente e sistemática da identidade em todas as representações do museu será essencial para a sua perceção enquanto “marca”. A intemporalidade da comunicação e a capacidade de “acumular” valor ao longo do tempo será determinante para uma perceção consolidada, e um importante fator na otimização de recursos. A este nível, há vantagens efetivas de um modelo de gestão mais ágil, como se constata pela elevada percentagem de museus privados pertencentes ao quinto nível de comunicação. O Museu de Serralves e o Oceanário de Lisboa são dois museus com tutelas privadas, ou não públicas, não sujeitas às regras de gestão da administração pública, com interessantes resultados neste modelo.

Deste modo, confrontando os resultados agora obtidos com as hipóteses inicialmente enunciadas (ver 4.4.), será de sublinhar a confirmação de uma relação entre as necessidades de comunicação e a expressão territorial dos museus (h1). Contudo, apesar de os museus de menor expressão territorial se concentrarem nos primeiros níveis de classificação, o caso do Museu da Luz, museu de expressão local com evidentes qualidades ao nível da comunicação, contraria esta premissa. Ou seja, as necessidades de comunicação dependem também de uma série de outros fatores (potenciadores e condicionantes da comunicação) aos quais a expressão territorial dos museus não se sobrepõe (ver 8.7.). No que se refere à tipologia das coleções, os dados recolhidos não revelaram uma forte influência deste fator na comunicação dos museus, sendo a este nível, mais relevante o valor patrimonial dos acervos.

Os dados recolhidos permitem também confirmar que, para uma parte significativa dos museus, a comunicação clara e coerente da identidade não é uma prioridade, ou mesmo uma necessidade identificada (h2). Os 32,1% de museus que não possuem símbolo ou logótipo expressam bem a ausência de uma consciência e sensibilidade para as questões da comunicação da identidade, na medida em que, sem dois dos elementos base de expressão visual, dificilmente se conseguirá assegurar uma comunicação clara e coerente dos museus e da sua identidade. Para estes museus, na sua

maioria coleções visitáveis, a articulação ou inclusão dos seus instrumentos de comunicação num plano mais amplo, será determinante para uma alteração deste cenário. A participação de profissionais e técnicos de comunicação nos museus de menor dimensão dificilmente poderá ser alcançada fora de uma estratégia global de comunicação, desenvolvida para uma rede ou parceria entre museus.

Quanto à capacidade de comunicar de um modo contínuo e global estar essencialmente condicionada pelos recursos de cada museu (h3), esta hipótese estaria desde logo confirmada, na medida em que, sem recursos, um museu, ou qualquer outra organização, verá a sua comunicação substancialmente comprometida. Contudo, será de referir uma vez mais a relação entre o número de visitantes e a comunicação dos museus, da qual, por esta via, também dependerão os recursos disponíveis. De certa maneira, neste contexto, será mais pertinente uma avaliação da relação entre os recursos investidos e o número de visitantes dos museus. Ou seja, numa visão estritamente de causa-efeito (investimento versus número de visitantes) a manutenção de algumas coleções visitáveis, com menos de 1.000 visitantes por ano, será mais dispendiosa que o funcionamento de museus de maior dimensão e com maior investimento em comunicação, mas com um número de visitantes proporcionalmente superior. Obviamente que, no que se refere às questões da memória e da identidade, a equação nunca poderá ser simplificada desta forma, mas esta relação deverá ser tida em conta na definição de novos modelos para a comunicação dos projetos museológicos de menor dimensão.

Relativamente à hipótese da incapacidade de comunicação dos museus aproximar a sua ação à das coleções visitáveis (h4), as próprias funções de museu a confirmam. Na realidade, uma parte significativa dos museus portugueses vê a sua ação limitada a simples coleções visitáveis, por incapacidade de desenvolverem uma comunicação efetiva com os seus públicos, no que diz respeito ao desenvolvimento de atividades e sua divulgação. Apesar da evolução positiva durante a primeira década do milénio, o atual cenário socioeconómico não será favorável a esta tendência, sendo previsível que alguns dos atuais museus, progressivamente, se transformem em coleções visitáveis. Também aqui será possível atuar através de novos modelos de comunicação, que promovam uma maior articulação e parceria entre museus e, conseqüentemente, que assegurem uma otimização dos recursos disponíveis e uma maior capacidade de comunicar com os públicos.

Finalmente, no que se refere à exigência de diferentes soluções, para assegurar uma comunicação continuada e sustentada, consoante as especificidades de cada tipologia

museológica, enunciada como hipótese (h5), já aqui referida e confirmada, há que considerar que, neste contexto, as tipologias museológicas correspondem a “perfis” de comunicação e não a tipos de coleção, tutela, tempo de existência ou região. As tipologias museológicas relativas à comunicação relacionam-se essencialmente com a capacidade e necessidade de comunicação de cada museu, as quais se verificou terem, de um modo global, correspondência com os níveis de comunicação propostos e testados na presente investigação. Cada perfil ou tipologia, independentemente das questões específicas de cada museu, exigirá uma abordagem diferente e uma solução distinta no que se refere à comunicação.

Ainda no que se refere à ação do *design* como fator determinante na otimização de recursos e durabilidade dos elementos de comunicação (h6), tendo sido uma questão pouco debatida ao longo da investigação, os estudos de caso confirmaram a sua pertinência. A colaboração continuada das equipas de *design* na comunicação do Museu da Luz e do Museu de São Roque revelou ser uma mais-valia, na medida em que permitem uma representação visual mais coerente e consistente. Na impossibilidade de incorporar profissionais especializados em comunicação nas equipas dos museus, este modelo será um exemplo a seguir. A expressão da identidade corporativa implica uma apropriação dessa própria identidade, só possível através de uma colaboração contínua e próxima da organização. Por outro lado, a conceção do museu e da sua comunicação como um todo dependerá sempre da perceção global da organização, para a qual o fator tempo é essencial. Desta relação continuada resultam também as vantagens de uma comunicação coerente e constituinte de um património acumulado, determinante na otimização dos recursos e numa perceção clara do museu.

Por fim, a hipótese de um modelo de organização em rede, que incorpore a comunicação, ser a solução que melhor responde às especificidades de uma parte significativa dos museus portugueses (h7). Perante os casos analisados, a construção de uma narrativa articulada, através de uma organização em rede, será efetivamente o modelo que melhor responde às necessidades dos museus do primeiro e segundo níveis, ou seja, da maioria dos museus portugueses. O caso do Museu do Rio de Alcoutim, inserido na Rede de Museus do Algarve, e o caso do Museu do Azeite de Belmonte, inserido na Rede de Museológica de Belmonte, aqui referidos e analisados, a par com uma evolução espontânea da museologia portuguesa para organizar-se em rede, apontam este modelo como a melhor solução para uma parte significativa da realidade museológica portuguesa. Importará contudo incluir também a comunicação nesta solução, através de uma estratégia de articulação bem definida.

Nos museus, a comunicação não poderá ser entendida com uma questão lateral. A comunicação é atualmente um fator nuclear da atividade museológica, sem a qual dificilmente um “museu” se poderá constituir como museu. A crescente importância do fator comunicação na ação museológica obrigará a uma revisão das próprias estruturas físicas dos museus e das suas equipas. As questões da conservação terão sempre de constituir uma prioridade, mas o “edifício” museu, no desenvolvimento de atividades e na sua relação com os públicos, funcionará a outro nível. A capacidade de comunicação de cada museu será cada vez mais determinante na sua afirmação e diferenciação. A presença dos museus no mundo digital e a própria digitalização do espaço museológico, são os elementos chave da atual mutação do conceito de museu. De algum modo, o museu do futuro viverá entre a salvaguarda da memória de um mundo material e a legitimação do valor patrimonial de um novo universo digital. A própria conservação e salvaguarda de “artefactos digitais” terão, urgentemente, de ser garantidas pelos museus.

É perante este universo complexo e difuso que os museus terão de se posicionar. Sabendo que as questões da comunicação desempenharão um papel determinante na ação museológica, e que em Portugal são poucos os museus capacitados para dar uma resposta efetiva aos novos desafios que se aproximam, será essencial criar estruturas e ferramentas que permitam ao atual tecido museológico português aderir a novos modelos de atuação. A conceção da comunicação dos museus como um todo, e a sua integração num contexto mais amplo, que permita uma articulação com outras instituições, são prioritárias. O museu terá de ser entendido como um objeto de *design*, onde as questões da comunicação são intrínsecas ao próprio objeto, e não apenas uma mera embalagem.

Do conjunto de dados, análises e conclusões resultantes desta investigação acreditamos ter atingido os objetivos propostos e, desta forma, contribuído para a afirmação dos museus enquanto eixos fixadores e potenciadores de identidade, bem como, ter contribuído para uma aproximação entre a Museologia e a Comunicação.

Espera-se que os resultados apresentados contribuam para uma leitura mais clara da comunicação dos museus portugueses, suas especificidades e modos de atuação, e que daqui se construam novos modelos alternativos, que permitam aos museus comunicar a sua identidade de um modo contínuo e sustentado.

Esta investigação não se esgotará nas análises aqui apresentadas, sendo sempre possível, com base nos dados recolhidos, realizar novas abordagens, que promovam outros entendimentos sobre a comunicação dos museus portugueses.

B I B L I O G R A F I A

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, J. G. (2002) *Museus, Comunicação e Identidade Visual: Para uma Análise e Caracterização da Comunicação dos Museus Portugueses*. Tese de Mestrado não publicada. ISCTE.

Ambrose, T. & Paine, C. (1993) *Museum Basics*. London, Routledge.

ANTT (n. d.) Mosteiro de Jesus de Aveiro. Arquivo Nacional Torre do Tombo. [Internet] Disponível em <<http://digitarq.dgarq.gov.pt/details?id=4380642>> [Consult.10 de Novembro de 2012].

Bernstein, D. (1992) *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. London, Cassel.

Blanco, A. G. (1999) *Exposición, un Medio de Comunicación*. Madrid, Akal.

Boaventura, I. (2013) Museus municipais pouco atentos aos visitantes e à componente comercial. *Jornal Público*, 26.04.2013, p.12.

Boissière, O. (1990) *Philippe Stark*. Berlim, Taschen.

Bonsiepe, G. (1975) *Teoria e Prática do Design Industrial: Elementos para um manual crítico*. 3ª ed., 1992. Lisboa, Centro Português de Design.

Bonsiepe, G. (1995) *Interface: An Approach to Design*. 2ª ed., 1999. Maastricht, Jan Van Eyck Akademie.

Brigola, J. C. (2008) A crise institucional e simbólica do museu nas sociedades contemporâneas. *Museologia.pt*, ano II, nº2, 2008, pp.155-161.

Brigola, J. C. (2010) Fundamentos: antiguidades, colecionismo e museus antes da Primeira República. In: Custódio, J. (coord.), *100 Anos de Património: Memória e Identidade, Portugal 1910-2010*. Lisboa, IGESPAR. pp.31-34.

Brito, J. P. (2000) El museo, muchas cosas. *Revista de Museologia, Museos y museologia en Portugal, Una ruta ibérica para el futuro*, 01, Fevereiro, pp.30-41.

- Brito, J. P. (2005) O museu, entre o que guarda e o que mostra. In: Semedo, A. & Lopes, J. T. (coord.) *Museus discursos e representações*. Porto, Edições Afrontamento, pp.149-161.
- Brito, L. G. (2009) Um processo, um projecto, um museu. In: Ribeiro, J. P. C. (coord.) *O Museu do Côa: Cadernos Côa 01*. Vila Nova de Foz Côa, Côa Museu.
- Bruno, J. A. P. (1999) *Inventário do Património Imóvel dos Açores: São Roque do Pico*. Angra do Heroísmo, Direcção Regional da Cultura dos Açores; Instituto Açoriano de Cultura & Câmara Municipal da Madalena.
- Cabello, J. (coord.) (1992) *Grandes Museus de Portugal*. Lisboa, Público & Editorial Presença.
- Cabral, F. C. (1993) *Fundamentos da Arquitectura Paisagista*. 2ª ed., 2003. Lisboa, Instituto da Conservação da Natureza.
- Camacho, C. F. (2010) Rede Portuguesa de Museus (2000-2010): balanço de uma revolução tranquila. *Museologia.pt*, nº 4, 2010, pp.10-33.
- Camacho, C. F., Freire-Pignatelli, C. & Monteiro, J. S. (2001) *Rede Portuguesa de Museus: Linhas Programáticas*. Lisboa, Instituto Português de Museus.
- Canelas, L. (2013) O novo Rijksmuseum já conta muito na economia holandesa. *Jornal Público*, 30.08.2013, p.29.
- Carter, R., DeMao, J. & Wheeler, S. (2000) *Working with Type Exhibitions*. Crans-Près-Céligny, Rotovision.
- Chaves, N. (1988) *La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional*. 5ª ed., 1999. Barcelona, Gustavo Gili.
- Croft, J. (2001) Plataforma de Observação do Povoado Pré-Histórico de Santa Vitória (Campo Maior). *Revista Estudos de Património*, nº1. Lisboa, IPPAR, pp.76-78.
- Custódio, J. (coord.) (2010) *Exposição 100 anos de património: memória e identidade*. Lisboa, Ministério da Cultura/IGESPAR.

- Dean, D. (1994). *Museum Exhibition*. 2ª ed., 1996. London, Routledge.
- Decreto-Lei n.º 114/2012. D.R. I Série-A. 102 (2012-05-25) 2768.
- Decreto-Lei n.º 244/2002. D.R. I Série-A. 255 (2002-11-05) 7101.
- Dubois, B. (1999) *Compreender o Consumidor*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Fernandez, L. A. & Fernandez, I. G. (1999) *Diseno de Exposiciones: concepto, intalación y montaje*. Madrid, Alianza.
- Finn, D. (1985) *How to Visit a Museum*. New York, Abrams.
- Fletcher, A. (ed.) (2001) *The Art of Looking Sideways*. London, Phaidon.
- Frutiger, A. (1981) *Signos, Símbolos, Marcas, Senales: Elementos, Morfologia, Representación, Significación* [Der Mensch und seine Zeichen]. Tradução de Carles Sánchez Rodrigo. 6ª ed., 1999. Barcelona, Gustavo Gili.
- Garcia, N. G. (2003) *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*. Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra.
- George, M. J. (2003) O Museu da Luz. In: Saraiva, C.; Pereira, B. & George, M. J. (coord.) *Catálogo Museu da Luz*. Luz, EDIA, pp.9-14.
- Gordon, B. & Gordon, M. (2002) *The Complete Guide to Digital Graphic Design*. London, Thames and Hudson.
- Gradim, A. (2009) A Rede polinucleada de Alcoutim: A sustentabilidade de um projecto de "museu multifacetado". *Museal - Revista do Museu Municipal de Faro*, nº4, Setembro, pp.80-91.
- Hatch, M. & Schultz, M. (eds.) (2000) *The Expressive Organizatio: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. New York, Oxford University Press.
- Heller, E. (2004) *Psicologia del Color: como actúan los colores sobre los sentimientos y la razón* [Wie Farben auf Gefühl und Verstand wirken]. Tradução de Joaquín Chamorro Mielke. 3ª ed., 2005. Barcelona, Gustavo Gili.

Hooper-Greenhill, E. (ed.) (1995). *Museum, Media, Message*. London, Routledge.

Ibou, P. (1992) *Art-Symbols*. Zandhoven, Interecho Press.

ICOM (2003) *Código Deontológico para os Museus*. Lisboa, Comissão Nacional Portuguesa do ICOM.

IMC (n.d. a) Estatísticas de visitantes de Museus e Palácios do IMC. Instituto dos Museus e da Conservação. [Internet] Disponível em <<http://www.imc-ip.pt/pt-PT/recursos/estatisticas/ContentDetail.aspx>> [Consult. 16 de Outubro de 2009].

IMC (n.d. b) Museu de Aveiro. Instituto dos Museus e da Conservação. [Internet] Disponível em <http://www.imc-ip.pt/pt-PT/museus_palacios/ContentDetail.aspx?id=1103> [Consult.10 de Novembro de 2012].

IMC (n.d. c) Museus RPM. Instituto dos Museus e da Conservação. [Internet] Disponível em <http://www.imc-ip.pt/pt-PT/rpm/museus_rpm/HighlightList.aspx> [Consult. 21 de Junho de 2012].

INE (2012) *Census 2011 Resultados definitivos - Portugal*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, I. P.

Kotler, N. & Kotler, P. (1998) *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco, Jossey-Bass.

Lampugnani, V. M. & Sachs, A. (1999) *Museus para o Novo Milénio: Conceitos, Projectos e Edifícios*. Munique, Prestel.

Lança, M. J. & Faria, R. (coord.) (2012) Editorial. *Boletim Museu em Movimento*, informação nº9, Julho 2012. Luz, EDIA - Museu da Luz, p.1.

Lança, M. J. (2009) Um Museu para a Luz e para o Alqueva. In: Costa, P. F. (coord.) *Museus e Património Imaterial: agentes, fronteiras, identidades*. Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação & Softlimits, pp.155-165.

Lança, M. J. (coord.) (n. d.) Museu da Luz. [Internet] Disponível em <<http://www.museudaluz.org.pt>> [Consult.30 de Julho de 2013].

Lei n.º 47/2004. D.R. I Série-A. 195 (2004-08-19) 5379.

Lira, S. (2010) Museus no Estado Novo: continuidade ou mudança? In: Custódio, J. (coord.), *100 Anos de Património: Memória e Identidade, Portugal 1910-2010*. Lisboa, IGESPAR, pp.187-197.

Lorenz, C. (1991) *A Dimensão do Design*. Lisboa, Centro Português de Design.

Lupton, E. & Miller, A. (1999) *Design Writing Research - Writing on Graphic Design*. London, Phaidon.

MA (2008) Museu de Aveiro. *Opúsculo do Museu de Aveiro*. Aveiro, Instituto dos Museus e da Conservação/Museu de Aveiro.

Mac Lean, F. (1997) *Marketing the Museum*. London, Routledge.

Macdonald, G. F. (1997) *Change and Challenge: Museums in the information Society, Museum and Communities: the politics of public culture*. Washington, Smithsonian Books.

Maldonado, T. (1963) em Bonsiepe, G. (1975). *Teoria e Prática do Design Industrial: Elementos para um manual crítico*. 3ª ed., 1992. Lisboa, Centro Português de Design.

Matos, A. P. (1998) Apresentação: Roteiro de Museus, Região Norte. In: Dias, N. (coord.) (2001). *Roteiro de Museus (Coleções Etnográficas): Região Norte*. Lisboa, Olhapim Edições, pp.7-9.

Mattoso, J. (1995) Foz Côa: Um Santuário Natural. *Boletim da Associação Projecto Património*, nº2, Julho, pp.3-4.

Mattoso, J. (1998a) *A Identidade Nacional*. Lisboa, Gradiva.

Mattoso, J. (1998b) Que é o Património? *Boletim da Associação Projecto Património*, nº4, Dezembro, pp. 2-4.

Morgon, C. L. (1999) *Logo, Identidade, Marca, Cultura*. Lisboa, ProGraphics.

- MP (2003) Museu do Papel. *Opúsculo do Museu do Papel*. Santa Maria da Feira, Câmara Municipal de Santa Maria da Feira/Museu do Papel.
- MSR (n.d. a) Museu. Museu de São Roque. [Internet] Disponível em <<http://www.museu-saoroque.com/pt/museu.aspx>> [Consult.30 de Julho de 2013].
- MSR (n.d. b) Coleções. Museu de São Roque. [Internet] Disponível em <<http://www.museu-saoroque.com/pt/colecoes.aspx>> [Consult.30 de Julho de 2013].
- Norris (2000) em Kolb, B. M. (2000), *Marketing Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. Dublin, Oak Tree Press, p.17.
- Oleiro, M. B. (2008) Gestão e Museus: contributo para uma reflexão. *Museologia.pt*, ano II, nº2, 2008, pp.163-167.
- Olins, W. (1995) *The New Guide to Identity*. London, Goer.
- Oliveira, M. H. (coord.) (2005) *100 anos Museu de São Roque*. Lisboa, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.
- Oliveira, M. H. (coord.) (2008) *Museu de São Roque: Roteiro*. Lisboa, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.
- Pacheco, P. & Clément, M. (2003) Aldeia da Luz: Aldeias duplas. In: Saraiva, C.; Pereira, B. & George, M. J. (coord.) *Catálogo Museu da Luz*. Luz, EDIA, pp.107-113.
- Pereira, B. (2003) Museu da Luz. In: Saraiva, C.; Pereira, B. & George, M. J. (coord.) *Catálogo Museu da Luz*. Luz, EDIA, pp.49-83.
- Pinto, A. C. (2000) Outra costumbre son los poetas. *Revista de Museologia, Museos y museologia en Portugal, Una ruta ibérica para el futuro*, 01, Fevereiro, pp.44-49.
- Proença, R. et al., (1944) *Guia de Portugal: Beira I – Beira Litoral*. 3ª ed., 1993. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Real, F. (2011) Acerca da Sustentabilidade do Museu do Côa. *Museologia.pt*, nº 5, 2011, pp. 34-45.

Regulamento (CE) n.º 1059/2003. Jornal Oficial da União Europeia. L 154/1 (21.6.2003).

RMA (2008) Rede de Museus do Algarve. *Newsletter da Rede de Museus do Algarve*, nº1, Julho/Agosto, RMA, p.1.

Rocha-Trindade, M. B. (coord.) (1993) *Iniciação à Museologia*. Lisboa, Universidade Aberta.

Runyard, S. & French, Y. (1999) *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries & Heritage Attraction*. Walnut Creek, Altamira Press.

Runyard, S. (1994) *The Museum Marketing Handbook*. London, HMSO.

Santos, M. C. T. M. (1996) Processo Museológico e Educação: Construindo um museu didático-comunitário. *Cadernos de Sociomuseologia*, nº 7. Lisboa, Ed. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Santos, M. L. (coord.) (2005) *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*. Lisboa, OAC & MC/IPM-RPM.

Santos, M. L. (coord.) (2006) *Os Museus em Portugal no período 2000-2005: dinâmicas e tendências*. Lisboa, OAC.

Santos, M. L. (coord.) (2000) *Inquérito aos Museus em Portugal*. Lisboa, MC/IPM.

Semedo, A. & Lopes, J. T. (2005) *Museus discursos e representações*. Porto, Edições Afrontamento.

Serra, F. M. (2007) *Prática de Gestão nos Museus Portugueses*. Lisboa, Universidade Católica Editora.

Serra, F. M. (2008) Museus: a gestão dos recursos ou a arte de gerir a escassez. *Museologia.pt*, ano II, nº2, 2008, pp.169-179.

Steidl, P. & Emery, G. (1997) *Corporate Image and Identity Strategies*. Warriewood, Business & Professional Publishing.

- Teixeira, M. (2011) *Unidade Museológica Municipal: Relatório de Análise*. Relatório não publicado. Câmara Municipal de Alcoutim, Serviço de Património Histórico e Cultural, Arqueologia e Museologia.
- Tostões, A. (2000) El museo como programa en la arquitectura contemporánea: Espacio para el ocio y lugar de la memoria. *Revista de Museologia, Museos y museologia en Portugal, Una ruta ibérica para el futuro*, 01, Fevereiro, pp.128-135.
- UNESCO/ICSI (1967) em Bonsiepe, G. (1975) *Teoria e Prática do Design Industrial: Elementos para um manual crítico*. 3ª ed., 1992. Lisboa, Centro Português de Design, p.36.
- Varine, H. (2009) Museus e ordenamento de território. *Museal - Revista do Museu Municipal de Faro*, nº4, Setembro, pp.50-59.
- Vilafane, J. (1985) *Introducción a la Teoría de la Imagen*. Madrid, Pirámide.
- Vilar, E. T. (2006) *Imagem da Organização*. Lisboa, Quimera.
- Wolfe, T. (1972) AIGA Congress, New York, 17 Julho 1972. In: Fletcher, Alan (ed.), 2001, *The Art of Looking Sideways*. London, Phaidon.
- Wood, J. N. (2008) em Brigola, João Carlos. A crise institucional e simbólica do museu nas sociedades contemporâneas. *Museologia.pt*, ano II, nº2, 2008, p.159.
- Woolman, M. (1997) *Type Detective Story*. Crans, Rotovision.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Belcher, M. (1991) *Exhibitions in Museums*. Leicester, Leicester University Press.

Bennett, T. (1995) *The birth of the museum: history, theory, politics*. 6ª ed., 2000. London, Routledge.

Bernsen, J. (2000) *Designing Names of Companies and Products*. Kobenhavn, Danish Design Centre.

Black, G. (2005) *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*. 7ª ed., 2010. Oxon, Routledge.

Bringhurst, R. (1992) *The Elements of Typographic Style*. 3ª ed., 2001. Vancouver, Hartley & Marks Publishers.

Calçada, A., Mendes, F. & Barata, M. (1993) *design em aberto*. Lisboa, Centro Português de Design.

Camacho, C. F. (2006) O Panorama Museológico do Algarve e a Rede portuguesa de Museus. *Museal - Revista do Museu Municipal de Faro*, nº1, Maio, pp.8-25.

Camacho, C. F. (2008) Gestão de Museus: modelos, desafios e mudanças. *Museologia.pt*, ano II, nº2, 2008, pp.149-153.

Camacho, C. F. (2009) Núcleos Museológicos em Portugal: algumas questões históricas e conceptuais. *Museal - Revista do Museu Municipal de Faro*, nº4, Setembro, pp.16-34.

Cardoso, R. (2012) *Design para um mundo complexo*. São Paulo, Cosac Naify.

Claro, J. M. (2009) A Lei Quadro dos Museus Portugueses. *Museologia.pt*, ano III, nº3, 2009, pp.49-55.

Contreras, F. R. & Romera, C. S. N. (2001) *Diseno gráfico, creatividad y comunicación*. Madrid, Blur Ediciones.

Crow, W. B. & Din, H. (2009) *Unbound By Place or Time: Museums and Online Learning*. Washington DC, American Association of Museums.

Cruz, M. T. (2011) Comunicação, Cultura e Arte: A Comunicação do Património Mundial no Museu do Côa. *Património Estudos, Revista do Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico*, nº11, Julho, pp.26-29.

Curvelo, A. (2009) Museus e inovação tecnológica. *Museologia.pt*, ano III, nº3, 2009, pp.127-128.

Dias, N. (coord.) (1997) *Roteiro de Museus (Colecções Etnográficas): Lisboa e Vale do Tejo*. Lisboa, Olhapim Edições.

Dias, N. (coord.) (1998). *Roteiro de Museus (Colecções Etnográficas): Alentejo e Algarve*. Lisboa, Olhapim Edições.

Dias, N. (coord.) (1999a). *Roteiro de Museus (Colecções Etnográficas): Açores e Madeira*. Lisboa, Olhapim Edições.

Dias, N. (coord.) (1999b). *Roteiro de Museus (Colecções Etnográficas): Região Centro (Beiras)*. Lisboa, Olhapim Edições.

Dias, N. (coord.) (2001). *Roteiro de Museus (Colecções Etnográficas): Região Norte*. Lisboa, Olhapim Edições.

Din, H. & Hecht, P. (eds.) (2007) *The Digital Museum: A Think Guide*. Washington DC, American Association of Museums.

Dondis, D. A. (1973) *La sintaxis de la imagen: Introducción al alfabeto visual* [A Primer of Visual Literacy]. Tradução de Justo G. Beramendi. 17ª ed., 2004. Barcelona, Gustavo Gili.

Dormer, P. (1995) *Os Significados do Design Moderno*. Lisboa, Centro Português de Design.

Durbin, G. (ed.) (1996) *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning*. 4ª ed., 2001. London, The Stationery Office.

Falk, J. H. & Dierking, L. D. (1992) *The Museum Experience*. 3ª ed., 1997. Washington, Whalesback Books.

Falk, J. H. (2009) *Identity and the Museum Visitor Experience*. Walnut Creek, Left Coast Press.

Filipe, G. (2009) Da musealização de património ao ordenamento do território musealizado: em busca de um modelo de sustentabilidade adequado a cada realidade em mudança. *Museal - Revista do Museu Municipal de Faro*, nº4, Setembro, pp.36-49.

Giroudy, D. & Bouilhet, H. (1977) *Le Musée et la vie*. Paris, La Documentation Française.

Gombrich, E. H. (1991) *Topics of our time: Twentieth-century issues in learning and in art*. London, Phaidon.

Gombrich, E. H. (1999) *The Uses of Images*. London, Phaidon.

Gouveia, H. C. (2010) Museus na Primeira República: Inovação e continuidade. In: Custódio, J. (coord.), *100 Anos de Património: Memória e Identidade, Portugal 1910-2010*. Lisboa, IGESPAR, pp. 105-110.

Hak, S. A. & Brew, J. O. (1970) *Field Manual for Museums*. Lousanne, Unesco.

Hein, G. E. (1998) *Learning in the Museum*. London, Routledge.

Hyland, A. & King, E. (eds.) (2006) *Visual Identity and Branding for the Arts*. London, Laurence King Publishing.

INE (2005) *Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio 2004*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.

IPPAR (2000) *Património: Balanço e Perspectivas: 2000-2006*. Lisboa, Instituto Português do Património Arqueológico e Arquitectónico.

Jacobson, R. (2000) *Information Design*. Massachusetts, MIT Press.

Janes, R. R. (2009) *Museums in a Troubled World: Renewal, Irrelevance or Collapse?* Oxon, Routledge.

- Karp, I., Kreamer, C. M. & Lavine, S. D. (eds.) (1992) *Museums and Communities: The Politics of Public Culture*. Washington, Smithsonian Institution Press.
- Knell, S. J., MacLeod, S. & Watson, S. (eds.) (2007) *Museum Revolutions: How museums change and are changed*. Oxon, Routledge.
- Kolb, B. M. (2000) *Marketing Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*. Dublin, Oak Tree Press.
- Kress, G. & Leeuwen T. V. (1996) *Reading Images: The Grammar of Visual Design*. London, Routledge.
- Levin, M. D. (1983) *The Modern Museum, Template or Showroom*. Telaviv, Duir Publishing House.
- Lupton, E. (2004) *Pensar com tipos: guia para designers, escritores, editores e estudantes* [Thinking with types: a critical guide for designers, writers, editors & students]. Tradução de André Stolarski. 2ª ed., 2006. São Paulo, Cosac Naify.
- Maldonado, T. (1991) *Design Industrial* [Disegno Industriale: un riesame]. Tradução de José Francisco Espadeiro Martins. 2ª ed., 2006. Lisboa, Edições 70.
- Malraux, A. (1965) *O Museu Imaginário* [Le Musée imaginaire]. Tradução de Isabel Saint-Aubyn. 1º ed., 2000. Lisboa, Edições 70.
- Marincola, P. (ed.) (2006) *What Makes A Great Exhibition?* 2ª ed., 2008. Philadelphia, Philadelphia Exhibitions Initiative.
- Marty, P. F. & Jones, K. B. (eds.) (2008) *Museum Informatics: People, Information, and Technology in Museums*. New York, Routledge.
- Mathieu, C. (1986) *Musée d'Orsay Guide*. Paris, Réunion des Musées Nationaux.
- Meggs, P. B & Purvis, A. (2007) *História do design gráfico* [A history of graphic design]. Tradução de Cid Knipel. 2ª ed., 2009. São Paulo, Cosac Naify.
- Melo, A. (1994). *Arte e dinheiro*. Lisboa, Assírio e Alvim.

Melo, A. (1999) *Arte e Mercado em Portugal: Inquérito às Galerias e Uma Carreira de Artista*. Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.

Memanus, P. M. (1989) Oh, yes they do: How museum visitors read labels and interact with exhibit texts in *Curator*. *New York*, vol. 32 nº3, set., pp. 174-189.

Mineiro, C. (coord.) (2004) *Temas da Museologia: Museus e Acessibilidade*. Lisboa, Instituto Português de Museus.

Mirzoeff, N. (1999) *An Introduction to Visual Culture*. London, Routledge.

MNAA (1973) *Museus, porquê?* Lisboa, Ministério da Educação Nacional.

Monari, B. (1968) *Design e Comunicação Visual*. Lisboa, Edições 70.

Monteiro, J. S. & Silva, R. F. (2009) Museus na Rede: A presença dos museus portugueses na Internet. *Museologia.pt*, ano III, nº3, 2009, pp.155-163.

Moutinho, M. (2010) Os museus portugueses perante a sociomuseologia. In: Custódio, J. (coord.), *100 Anos de Património: Memória e Identidade, Portugal 1910-2010*. Lisboa, IGESPAR, pp.313-322.

Muller-Brockmann, J. (1986) *Historia de la comunicación visual* [Geschichte der visuellen Kommunikatio]. Tradução de Joaquín Chamorro Mielke. 3ª ed., 2005. Barcelona, Gustavo Gili.

Napoles, V. (1988) *Corporate Identity Design*. Hoboken, John Wiley & Sons.

Neves, J. S. & Santos, J. A. (2001) Museus portugueses: evolução recente do seu levantamento (1999-2001). *Boletim Rede Portuguesa de Museus*, nº 1, Junho. Lisboa, RPM, pp. 10-12.

Oleiro, M. B. (2011) Museus Nacionais: um olhar sobre o seu passado e presente. *Museologia.pt*, nº5, 2011, pp.108-121.

Orna, E. & Charles P. (1998) *Information management in museums*. Hampshire, Gower.

- Pais, T. A. (1993) *Museologia e Comunicação: texto 2. Cadernos de Sociomuseologia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, nº 1, pp.59-75.
- Parry, R. (ed.) (2010) *Museums in a Digital Age*. Oxon, Routledge.
- Rede Portuguesa de Museus (2002) *Actas do Fórum Internacional Redes de Museus, 2001, Seixal*. Lisboa, Instituto Português de Museus: Rede Portuguesa de Museus
- Roberts, A. (1985) *Planing the documentation of museum collection*. Cambridge, The Museum Documentation Association.
- Roberts, L. C. (1997) *From Knowledge to Narrative: Educators and the changing Museum*. Washington, Smithsonian Institution Press.
- Rouard-Snowman, M. (1992) *Graphisme et Musees*. 2^a ed., 1993. Paris, Réunion des Musées Nationaux.
- Santos, H. (2008) Públicos culturais: algumas notas com museus em fundo. *Museologia.pt*, ano II, nº2, 2008, pp.77-89.
- Santos, J. A. (2011) A Parceria como forma de articulação dos museus na rede portuguesa de museus. *Museologia.pt*, nº5, 2011, pp.58-67.
- Schoenmaker, T. (1995) *Rijksmuseum Amsterdam: Highlights from the collection*. Amsterdam, Rijksmuseum.
- Shapiro, M. S. & Kemp, L. W. (1990) *The Museum: A reference Guide*. London, Routledge.
- Sherman, D. J. & Rogoff, I. (1994) *Museum Culture: histories, discourses, spectacles*. London, Routledge.
- Soares, I. (2006) Que Redes para o Algarve? Relexão crítica. *Museal - Revista do Museu Municipal de Faro*, nº1, Maio, pp.26-33.

- Sousa, F. C. (1993) Museologia e Comunicação: texto 1. *Cadernos de Sociomuseologia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, nº 1, pp.49-58.
- Spector, N. (1992) *Guggenheim Museum A to Z*. New York, Guggenheim Museum.
- Stiebner, E. D. & Urban, D. (1982). *Signs + Emblems*. Munchen, Bruckmann Munchen.
- Tajada, L. A. (1994) *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*, Madrid, ESIC.
- Tallon, L. & Walker, K. (eds.) (2008) *Digital Technologies and the Museum Experience: Handheld Guides and other media*. Plymouth, Altamira Press.
- Teixeira, M. B. (2000) *Primórdios da investigação e da actividade museológica em Portugal*. Madrid, Asociación Espanola de Museólogos.
- Thierstein, A. & Forster, A. (eds.) (2008) *The Image and Region - Making Mega-City Regions Visible!* Baden, Lars Muller Publishers.
- Torres, C. (2007) Mértola Vila Museu: Um projecto cultural de desenvolvimento integrado. *Museologia.pt*, ano I, nº1, maio 2007, pp.2-12.
- Torres, C. (2009) Museus, Território e Desenvolvimento. *Museal - Revista do Museu Municipal de Faro*, nº4, Setembro, pp.60-65.
- Velarde, G. (2001) *Designing Exhibitions - Museums, heritage, trade and world fairs*. Hants, Ashgate Publishing Limited.
- Vilafane, J. (1993) *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas* [Imagem Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas]. Tradução de Herculano Correia. Lisboa, Edições Sílabo.
- Vilar, E. T. (1995) *Gestão do Design: A imagem como recurso estratégico*. Tese de Mestrado não publicada. ISCTE

- Vilarinho, P. (2009) As novas tecnologias aplicadas à interpretação e divulgação do património. *Museologia.pt*, ano III, nº3, 2009, pp.147-153.
- Wallace, M. A. (2006) *Museum Branding: How to Create and Maintain Image, Loyalty, and Support*. Lanham, Altamira Press.
- Wallace, M. A. (2010) *Consumer Research for Museum Marketers: Audience Insights Money Can't Buy*. Plymouth, Altamira Press.
- Wheeler, A. (2003) *Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Wilde, J. & Wilde, R. (1991) *Visual literacy: a conceptual approach to graphic problem solving*. New York, Watson-Guptill Publications.

CONSULTAS ON-LINE

- antt.dgarq.gov.pt/
icom.museum/
masefatima.blogspot.pt/
museu.rtp.pt
portal.icn.pt/
ultimasreportagens.com/
whc.unesco.org/
www.adamflanagandesign.com/
www.agendadesign.com/
www.albuquerqueonline.pt
www.alva-alva.com/
www.apac.cp.pt/
www.apom.pt/
www.arte-coa.pt/
www.britishmuseum.org/
www.buerox.at
www.casadashistoriaspaularego.com/pt/
www.cienciaviva.pt
www.cm-alcoutim.pt/
www.cm-barrancos.pt/museu/museu.htm
www.cm-idanhanova.pt/
www.cm-penamacor.pt/
www.cm-seixal.pt/ecomuseu
www.culturacentro.pt/
www.culturacores.azores.gov.pt/museus/
www.cyan.de/
www.euromuse.net/
www.fprovidencia.com
www.francisconogueira.com
www.fundacao-aljubarrota.pt
www.fundacao-aljubarrota.pt/?idc=15
www.geira.pt
www.google.com/culturalinstitute/
www.guggenheim.org/
www.igespar.pt
www.imc-ip.pt/
www.ine.pt
www.joaomachado.com/
www.louvre.fr/en
www.mccann.pt/
www.metmuseum.org/
www.moma.org/
www.mude.pt/
www.mun-setubal.pt/pt/pagina/museus/72
www.museodelprado.es/en
www.museu.gulbenkian.pt
www.museu.presidencia.pt
www.museu.rtp.pt/
www.museuberardo.com
www.museu-de-ciencia.ul.pt
www.museudocarroelectrico.pt
www.museumaritimo.cm-ilhavo.pt
www.museusabugal.net/
www.museu-saoroque.com
www.museusportugal.org
www.oac.pt/
www.ogilvy.co.uk/
www.p-06-atelier.pt/
www.pentagram.com
www.pnm.pt/
www.r2design.pt
www.rijksmuseum.nl/
www.rmac.pt/
www.serralves.pt
www.silvadesigners.com/
www.studioandrewhoward.com
www.sumodesign.co.uk
www.tvmdesigners.pt
www.uffizi.org/
www.wolffolins.com

OUTRAS FONTES

- Boletim RPM n.º 1, Lisboa, RPM Junho de 2001.
- Boletim RPM n.º 2, Lisboa, RPM Novembro de 2001.
- Boletim RPM n.º 3, Lisboa, RPM Março de 2002.
- Boletim RPM n.º 4, Lisboa, RPM Junho de 2002.
- Boletim RPM n.º 5, Lisboa, RPM Setembro de 2002.
- Boletim RPM n.º 6, Lisboa, RPM Dezembro de 2002.
- Boletim RPM n.º 7, Lisboa, RPM Março de 2003.
- Boletim RPM n.º 8, Lisboa, RPM Junho de 2003.
- Boletim RPM n.º 9, Lisboa, RPM Setembro 2003.
- Boletim RPM n.º 10, Lisboa, RPM Dezembro de 2003.
- Boletim RPM n.º 11, Lisboa, RPM Março de 2004.
- Boletim RPM n.º 12, Lisboa, RPM Junho de 2004.
- Boletim RPM n.º 13, Lisboa, RPM Setembro de 2004.
- Boletim RPM n.º 14, Lisboa, RPM Dezembro de 2004.
- Boletim RPM n.º 15, Lisboa, RPM Março de 2005.
- Boletim RPM n.º 16, Lisboa, RPM Junho de 2005.
- Boletim RPM n.º 17, Lisboa, RPM Setembro de 2005.
- Boletim RPM n.º 18, Lisboa, RPM Dezembro de 2005.
- Boletim RPM n.º 19, Lisboa, RPM Março de 2006.
- Boletim RPM n.º 20, Lisboa, RPM Junho de 2006.
- Boletim RPM n.º 21, Lisboa, RPM Setembro de 2006.
- Boletim RPM n.º 22, Lisboa, RPM Dezembro de 2006.
- Boletim RPM n.º 23, Lisboa, RPM Março de 2007.
- Boletim RPM n.º 24, Lisboa, RPM Junho de 2007.
- Boletim RPM n.º 25, Lisboa, RPM Setembro de 2007.
- Boletim RPM n.º 26, Lisboa, RPM Dezembro de 2007.
- Boletim RPM n.º 27, Lisboa, RPM Março de 2008.
- Boletim RPM n.º 28, Lisboa, RPM Junho de 2008.
- Boletim RPM n.º 29, Lisboa, RPM Setembro de 2008.
- Boletim RPM n.º 30, Lisboa, RPM Dezembro de 2008.
- Boletim RPM n.º 31, Lisboa, RPM Março de 2009.
- Boletim RPM n.º 32, Lisboa, RPM Junho de 2009.
- Boletim RPM n.º 33, Lisboa, RPM Setembro de 2009.
- Boletim RPM n.º 34, Lisboa, RPM Dezembro de 2009.
- Boletim RPM n.º 35, Lisboa, RPM Março de 2010.
- Boletim RPM n.º 36, Lisboa, RPM Junho de 2010.
- Boletim RPM n.º 37, Lisboa, RPM Outubro de 2010.

CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS

Adam Flanagan: figura 173, 174, 175; Agenda Design Associates: figura 71, 72, 73; Albuquerque Design: figura 139, 140; Alva Design: figura 161, 162, 163; António Cunha: figura 9; Arquivo Museu de Etnologia: figura 15; Arquivo Museu Machado de Castro: figura 13; Atelier PO6: figura 78, 95, 101, 102, 103, 104, 105, 119, 120, 121, 128, 129, 130, 133, 134, 135, 155, 156, 157; Autor desconhecido: figura 12, 34, 47; Biblioteca Fundação Calouste Gulbenkian: figura 11 (João Santos Simões), 14, 40, 41 (Horácio Novais); Buro Design: figura 82, 83, 84, 112, 113, 114, 115; Cyan graphic design studio: figura 122, 123; David Heald: figura 43; Fernando Guerra: figura 1, 2, 3, 19, 20, 21, 28, 98, 165, 167; Francisco Nogueira: figura 42; Francisco Providência: figura 159, 160; IPPAR, M. Ribeiro: figura 10; J. M. Vasconcelos: figura 93; João Pedro Coelho Gomes de Abreu: figura 5, 7, 8, 16, 17, 18, 22, 24, 25, 26, 27, 30, 32, 38, 39, 51, 52, 54, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 69, 74, 75, 79, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 96, 97, 99, 100, 108, 111, 124, 125, 131, 132, 141, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 158, 164, 166, 168, 169, 176, 177, 179, 180, 183 a 354, 358 a 417; João Soares: figura 29; João Vieira Gomes de Abreu: figura 6, 35, 36, 37, 106, 107, 136; Margo Rouard-Snowman: figura 172; Mário Toscani: figura 4; Mimmo Jodice: figura 70; Museu da Luz: figura 33; Museu do Côa: figura 23; Museu do Papel: figura 177; Oceanário de Lisboa: figura 53; Ogilvy: figura 85; Pentagram: figura 76, 80, 81, 87, 109, 110, 137, 138; ProGraphis, Conway Lloyd Morgan: figura 142, 143, 144; R2: figura 170, 171; 181, 182; RMAC: figura 57, 58, 60, 77; Rotovision, Rob Carter: figura 49; Studio Andrew Howard: figura 116, 117, 118, 126, 127; Svalbard Museum: figura 48; Thames and Hudson, Peter Wildbur: figura 67, 68; The Independent: figura 31; Trapezio Vermelho: figura 44; TVM Design: figura 355, 356, 357; Wikimedia: figura 55, 56; Wolfolins: figura 45, 46, 50, 86.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

A N E X O S

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

ANEXO A • LISTA DE MUSEUS

RQ: Respondeu ao Questionário

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
•	Agromuseu Municipal Dona Julinha	Leiria
	Aldeia Museu José Franco	Mafra
	Alfândega Régia Nau Quinhentista Casa do Barco	Vila do Conde
•	Antiga Fábrica da Baleia – Whale Museum	Horta
	Aquamuseu do Rio Minho	Vila Nova de Cerveira
•	Aquário Vasco da Gama	Oeiras
	Arqueo-sítio Rua D. Hugo	Porto
•	Arquivo Fotográfico de Évora	Évora
	Atelier Museu Municipal António Duarte	Caldas da Rainha
	Atelier Museu Municipal João Fragoso	Caldas da Rainha
	Biblioteca Museu República e Resistência	Lisboa
	Biblioteca Museu Severo Portela	Almodôvar
	Casa - Museu Monsenhor Alves Brás	Covilhã
	Casa Colombo	Porto Santo
	Casa Cultural do Grupo Folclórico da Doze Ribeiras	Angra do Heroísmo
	Casa da Botica	Póvoa de Lanhoso
	Casa da Cerca – Centro de Arte Contemporânea	Almada
	Casa da Ribeira – Fundação da Câmara Municipal de Viseu	Viseu
	Casa das Bengalas	Baião
•	Casa das Histórias Paula Rego	Cascais
•	Casa de Arte de Albano Silva	Amadora
	Casa de Bocage	Setúbal
	Casa de Camilo	Vila Nova de Famalição
•	Casa do Infante	Porto
	Casa do Mar e Tanques Romanos	Matosinhos
	Casa dos Massas, APEDPAFEC	Freixo de Espada à Cinta
	Casa dos Patudos - Museu de Alpiarça	Alpiarça
	Casa Grande de Freixo de Numão	Vila Nova de Foz Côa
•	Casa Museu Abel Salazar	Matosinhos
	Casa Museu Acácio Lino	Amarante
	Casa Museu Alfredo da Silva	Barreiro
	Casa Museu Biblioteca da Fundação Aquilino Ribeiro	Moimenta da Beira
	Casa Museu Bissaya-Barreto	Coimbra
•	Casa Museu Cancioneiro de Águeda	Águeda
	Casa Museu D. Rafael	Caldas da Rainha
•	Casa Museu da Arrifana (Casa-Museu José Antunes Pissarra)	Guarda
	Casa Museu da Freguesia do Ferro	Covilhã
•	Casa Museu da Fundação Dionísio Pinheiro e Alice Cardoso Pinheiro	Águeda
	Casa Museu da Fundação Dona Maria Emília Vasconcelos Cabral	Oliveira do Hospital
	Casa Museu de Aljustrel	Ourém
	Casa Museu de Alpalhão	Nisa
•	Casa Museu de Alvoco da Serra	Seia
	Casa Museu de Arte Sacra da Ordem Terceira de S. Francisco	Ovar
•	Casa Museu Doutor Anastácio Gonçalves	Lisboa
	Casa Museu Egaz Moniz	Estarreja

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
•	Casa Museu Eng. António de Almeida	Porto
	Casa Museu Fernando de Castro	Porto
	Casa Museu Fernando Namora	Condeixa-a-Nova
	Casa Museu Ferreira de Castro	Oliveira de Azeméis
•	Casa Museu Frederico de Freitas	Funchal
	Casa Museu Guerra Junqueiro	Porto
	Casa Museu Henrique Medina	Esposende
	Casa Museu João da Silva	Lisboa
	Casa Museu João de Deus	Silves
•	Casa Museu João Soares	Leiria
	Casa Museu José Régio	Vila do Conde
	Casa Museu Leal da Câmara	Sintra
	Casa Museu Manuel Nunes Correia	Pedrogão Grande
•	Casa Museu Manuel Ribeiro de Pavia	Mora
	Casa Museu Maria da Fontinha	Castro Daire
•	Casa Museu Marieta Solheiro Madureira	Estarreja
	Casa Museu Mário Coelho	Vila Franca de Xira
	Casa Museu Marta Ortigão Sampaio	Porto
	Casa Museu Maurício Penha	Alijó
	Casa Museu Pintor José Cercas	Aljezur
	Casa Museu Regional de Oliveira de Azeméis	Oliveira de Azeméis
	Casa Museu Roque Gameiro	Amadora
	Casa Museu Sarah Beirão	Tábua
	Casa Museu Teixeira Lopes	Vila Nova de Gaia
•	Casa Museu Tomás Nunes	Águeda
•	Casa Museu Vitorino Nemésio	Praia da Vitória
	Casa Museu Vitorino Ribeiro	Porto
•	Casa Tradicional Museu de Glória do Ribatejo	Salvaterra de Magos
	Casa-Estúdio Carlos Relvas	Golegã
	Casa-Museu Afonso Lopes Vieira	Marinha Grande
	Casa-Museu da Fundação Medeiros e Almeida	Lisboa
•	Casa-Museu José Régio	Portalegre
•	Casa-Museu Soledade Malvar	Vila Nova de Famalição
	Casa-Museu Vasco Lima Couto	Constância
	Casa-Oficina António Carneiro	Porto
	CENÁRIO - Centro Náutico da Ria de Ovar	Ovar
	Centro Cultural António Aleixo	Vila Real de Santo António
•	Centro Cultural Raiano	Idanha-a-Nova
•	Centro de Arte Moderna José de Azeredo Perdigão	Lisboa
	Centro de Artes e Ciências do Mar	Lajes do Pico
•	Centro de Artes Tradicionais	Évora
	Centro de Ciência Viva de Faro	Faro
	Centro de Documentação de Urbanismo e Arquitectura	Porto
•	Centro de Interpretação Caminhos da Fé	Belmonte
•	Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota	Porto de Mós

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
	Centro de Interpretação das Ruínas Romanas de Milreu	Faro
	Centro de Interpretação Geológica de Canelas	Arouca
	Centro Interpretação de Penedono	Penedono
	Centro Interpretativo da Serra do Socorro	Mafra
	Centro Interpretativo de Abastecimento de Água a Tavira	Tavira
	Centro Interpretativo de Chacim	Macedo de Cavaleiros
•	Centro Interpretativo do Vulcão dos Capelinhos	Horta
	Centro Museológico do Alportel	São Brás de Alportel
	Centro Português de Fotografia	Porto
	Cinemateca - Museu do Cinema	Lisboa
	Colecção da Igreja Matriz de Velas	Velas
•	Colecção da Malhada Sorda (Museu Padre José Pinto)	Almeida
•	Colecção de Arte da Diocese de Beja (Museu Episcopal de Beja)	BEJA
	Colecção de Maquinaria Agrícola	Montemor-o-Novo
	Colecção Etnográfica da Delegação de Aljustrel da Direcção-Geral Agrícola	Aljustrel
	Colecção Etnográfica da Paróquia de São Mamede da Ventosa	Torres Vedras
•	Colecção Etnográfica do Rancho Folclórico de Alenquer	Alenquer
•	Colecção Museológica de Góis	Góis
	Complexo Cultural Quinta da Raposa	Mafra
	Convento de Cristo	Tomar
	Convento dos Remédios	Évora
•	Ecomuseu da Serra da Lousã / Museu Etnográfico	Lousã
•	Ecomuseu de Barroso	Montalegre
	Ecomuseu de S. Pedro de Rates	Póvoa de Varzim
•	Ecomuseu de Torredeita	Viseu
•	Ecomuseu do Zêzere	Belmonte
•	Ecomuseu Marinha da Troncalhada	Aveiro
•	Ecomuseu Municipal do Seixal	Seixal
	Ecoteca Museu João Lúcio	Olhão
	Escola Profissional de Artesanato de Santo Amaro	São Roque do Pico
•	Espaço Arte e Memória	Gouveia
•	Espaço Museológico Casa do Ferreiro	Góis
•	Espaço Museológico de Arte Sacra	Góis
	Espaço Museológico do Manigoto	Pinhel
	Espaço Museológico Memória e Fronteira	Melgaço
	Estufa Fria de Lisboa	Lisboa
	Fluviário de Mora	Mora
	Fonte do Ídolo	Braga
•	Fortaleza de Sagres	Vila do Bispo
	Fórum Eugénio de Almeida	Évora
•	Fundação Abreu Callado	Avis
•	Fundação Arquivo Paes Teles	Avis
	Gabinete de Numismática	Porto
	Galerias Abel Manta	Gouveia
	Igreja de São Vicente	Évora

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
	Jardim Botânico	Porto
	Jardim Botânico	Lisboa
•	Jardim Botânico da Ajuda	Lisboa
•	Jardim Botânico da Madeira	Funchal
	Jardim Botânico Tropical	Lisboa
•	Jardim Tropical Monte Palace	Funchal
	Jardim Zoológico de Lisboa	Lisboa
•	Lagar de Azeite de Póvoa de Penela	Penedono
	Lagar Mirita Sales	Lousã
	Lagar Museu Estevão Martins da Rocha	Guarda
	Lagar Museu Palácio Visconde d'Olivã	Campo Maior
•	Ludoteca - Museu do Brinquedo	Évora
	M i Mo - Museu da Imagem em Movimento	Leiria
•	MACE - Museu de Arte Contemporânea de Elvas	Elvas
	Mini-Museu "A Vida feita de Barro"	Sintra
	Moinho de Maré de Alhos Vedros	Moita
	Moinho de Maré do Cais	Montijo
	Moinho de Vento do Esteval	Montijo
•	Moinho do Papel	Leiria
•	Mosteiro de Santa Clara-A-Velha	Coimbra
•	Mosteiro de Santa Maria da Vitória	Batalha
	Mosteiro dos Jerónimos	Lisboa
	MUDE - Museu do Design e da Moda. Coleção Francisco Capelo	Lisboa
•	MuMA - Museu Municipal de Aljustrel	Aljustrel
	Museu Etnográfico de Arganil	Arganil
•	Museu Abade de Baçal	Bragança
•	Museu Aberto	Campo Maior
•	Museu Abílio de Mattos e Silva	Óbidos
	Museu Académico de Coimbra	Coimbra
•	Museu Agrícola da Atalaia	Montijo
	Museu Agrícola de Montemor-o-Novo	Montemor-o-Novo
	Museu Agrícola de Riachos	Torres Novas
	Museu Agrícola Entre Douro e Minho	Vila do Conde
•	Museu Agrícola Coronel José Guardado Moreira	Castelo Branco
	Museu Almeida Moreira	Viseu
•	Museu Anjos Teixeira	Sintra
	Museu Antoniano	Lisboa
	Museu Antoniano	Faro
	Museu Antoniano de Aljezur	Aljezur
•	Museu Antropológico / Museu de História Natural	Coimbra
	Museu Arqueológico da Citânia de Sanfins	Paços de Ferreira
•	Museu Arqueológico de Barcelos	Barcelos
	Museu Arqueológico de Montemor-o-Novo	Montemor-o-Novo
	Museu Arqueológico de Serpa	Serpa
•	Museu Arqueológico do Carmo	Lisboa

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
•	Museu Arqueológico Municipal José Monteiro	Fundão
•	Museu Arqueológico São Miguel de Odrinhas	Sintra
	Museu Arquivo da Santa Casa da Misericórdia da Vila da Ericeira	Mafra
	Museu Arquivo Municipal da Lagoa	Lagoa
	Museu Barata Feyo	Caldas da Rainha
•	Museu Bernardino Machado	Vila Nova de Famalição
•	Museu Biblioteca da Casa de Bragança	Vila Viçosa
	Museu Bocage	Lisboa
	Museu Botânico / Museu de História Natural	Coimbra
	Museu Botânico da Escola Superior Agrária de Beja	Beja
	Museu Calouste Gulbenkian	Lisboa
•	Museu Carlos Machado	Ponta Delgada
•	Museu Casa do Arco - Núcleo Museológico de S. Cucufate	Vidigueira
	Museu Casa do Assento	Felgueiras
	Museu Casa Ramos Pinto	Vila Nova de Gaia
•	Museu Casa Rosa	Loulé
•	Museu Cerro da Vila	Loulé
	Museu Chá Gorreana	Ribeira Grande
	Museu Chá Porto Formoso	Ribeira Grande
	Museu Coleção Berardo	Lisboa
	Museu Conde Castro Guimarães	Cascais
•	Museu Convento dos Lóios	Santa Maria da Feira
	Museu da Agricultura de Fermentões	Guimarães
•	Museu da Água	Coimbra
	Museu da Água	Lisboa
	Museu da Aldeia da Ponte	Sabugal
	Museu da Aldeia de Vera Cruz de Marmelar	Portel
	Museu da Alfaia Agrícola	Estremoz
	Museu da Alfaia Agrícola	Mafra
	Museu da Atlantis	Alcobaça
•	Museu da Baleia	Machico
•	Museu da Bienal de Cerveira	Vila Nova de Cerveira
	Museu da Boneca	Alcanena
•	Museu da Caça e Pesca	Aveiro
	Museu da Carris	Lisboa
	Museu da Casa Cadaval	Évora
	Museu da Casa da Freguesia de Escalhão "Artes e Ofícios"	Figueira de Castelo Rodrigo
	Museu da Casa Grande	Vila Nova de Foz Côa
	Museu da Castanha	Guarda
•	Museu da Catedral do Porto	Porto
	Museu da Cera	Ourém
•	Museu da Cerâmica	Caldas da Rainha
•	Museu da Chapelaria	São João da Madeira
•	Museu da Cidade	Almada
•	Museu da Cidade	Aveiro

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
	Museu da Cidade	Lisboa
	Museu da Cidade	Porto
	Museu da Ciência – Faculdade de Ciências da Universidade do Porto	Porto
	Museu da Ciência da Escola Secundária Rodrigues de Freitas	Porto
	Museu da Companhia Agrícola do Sanguinhal	Bombarral
	Museu da Cooperativa Agrícola	Vila do Conde
	Museu da Cortiça da Fábrica do Inglês	Silves
•	Museu da Cultura Castreja	Guimarães
•	Museu da Electricidade	Lisboa
	Museu da Electricidade	Funchal
•	Museu da Emigração Açoriana	Ribeira Grande
•	Museu da Emigração e das Comunidades	Fafe
	Museu da Escola EB2,3 de Lavra	Matosinhos
	Museu da Escola Prática de Artilharia	Vendas Novas
	Museu da Escola Prática de Infantaria	Mafra
	Museu da Escrita do Sudoeste de Almodôvar	Almodôvar
•	Museu da Fábrica de Cimento Maceira	Leiria
•	Museu da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto	Porto
	Museu da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto	Porto
•	Museu da Farmácia	Lisboa
•	Museu da Fundação Arpad Szénes e Vieira da Silva	Lisboa
	Museu da Fundação Castro Alves	Vila Nova de Famalição
•	Museu da Fundação Cupertino de Miranda	Vila Nova de Famalição
	Museu da Fundação da Casa de Mateus	Vila Real
	Museu da Fundação Laura dos Santos	Gouveia
	Museu da Fundação Maria Guerra Junqueiro e Luís de Mesquita Carvalho	Porto
•	Museu da Geodesia	Vila de Rei
•	Museu da Graciosa	Santa Cruz da Graciosa
•	Museu da Guarda	Guarda
	Museu da Guerra Colonial	Vila Nova de Famalição
•	Museu da Horta	Horta
•	Museu da Imagem	Braga
•	Museu da Imprensa de Fafe	Fafe
	Museu da Indústria	Porto
	Museu da Indústria Baleeira	São Roque do Pico
	Museu da Indústria Têxtil da Bacia do Ave	Vila Nova de Famalição
	Museu da Latoaria	Tomar
	Museu da Lourinhã	Lourinhã
•	Museu da Lucerna	Castro Verde
•	Museu da Luz	Mourão
•	Museu da Marionete	Lisboa
•	Museu da Miniatura Automóvel	Gouveia
	Museu da Misericórdia de Matosinhos	Matosinhos
•	Museu da Música	Lisboa
	Museu da Música Portuguesa – Casa Verdades de Faria	Cascais

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
•	Museu da Ourivesaria Tradicional	Viana do Castelo
•	Museu da Paróquia da Benedita - Igreja Matriz	Alcobaça
•	Museu da Pedra	Cantanhede
	Museu da Pedra do Marco de Canaveses	Marco de Canaveses
•	Museu da Pólvora Negra	Oeiras
•	Museu da Presidência da República	Lisboa
•	Museu da Quinta das Cruzes	Funchal
	Museu da Quinta de Santiago	Matosinhos
	Museu da Rádio	Lisboa
•	Museu da Região Flaviense	Chaves
	Museu da Santa Casa da Misericórdia da Póvoa de Varzim	Póvoa de Varzim
	Museu da Santa Casa da Misericórdia de Alpalhão	Nisa
•	Museu da Santa Casa da Misericórdia de Alvor	Portimão
	Museu da Sociedade de Geografia de Lisboa	Lisboa
•	Museu da Sociedade Imparcial 15 de Janeiro de 1898	Alcochete
•	Museu da Sociedade Martins Sarmento	Guimarães
	Museu da TAP	Lisboa
•	Museu da Terra de Miranda	Miranda do Douro
•	Museu da Vida Submarina e da História Submersa	Lisboa
•	Museu da Vila Velha	Vila Real
	Museu da Villa Romana do Rabaçal	Penela
•	Museu da Vista Alegre	Ílhavo
•	Museu das Aldeias	Vila de Rei
•	Museu das Alfândegas	Lisboa
	Museu das Aparições de Fátima 1917	Ourém
	Museu das Cinzas	Vila do Conde
	Museu das Comunicações	Lisboa
•	Museu das Crianças	Lisboa
	Museu das Flores	Santa Cruz das Flores
•	Museu das Pescas da Estação Litoral da Aguda	Vila Nova de Gaia
	Museu das Rendas de Bilros	Vila do Conde
	Museu das Tropas Aerotransportadas	Vila Nova da Barquinha
•	Museu de Aguarela Roque Gameiro	Alcanena
•	Museu de Alberto Sampaio	Guimarães
•	Museu de Alhandra Casa Dr. Sousa Martins	Vila Franca de Xira
	Museu de Angra do Heroísmo	Angra do Heroísmo
	Museu de Arqueologia	Vila Viçosa
•	Museu de Arqueologia e Etnografia do Distrito de Setúbal	Setúbal
•	Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real	Vila Real
•	Museu de Arte Contemporânea	Funchal
•	Museu de Arte Contemporânea de Serralves	Porto
•	Museu de Arte e Arqueologia de Viana do Castelo	Viana do Castelo
•	Museu de Arte e Cultura da Covilhã	Covilhã
	Museu de Arte Popular	Lisboa
•	Museu de Arte Pré-Histórica e do Sagrado do Vale do Tejo	Mação

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
•	Museu de Arte Sacra	Amarante
•	Museu de Arte Sacra	Póvoa de Lanhoso
	Museu de Arte Sacra	Pedrógão Grande
	Museu de Arte Sacra	Vila do Conde
	Museu de Arte Sacra	Leiria
	Museu de Arte Sacra	Elvas
	Museu de Arte Sacra	Penafiel
	Museu de Arte Sacra	Vila Nova de Famalicão
	Museu de Arte Sacra “Orlando D’Almeida Vieira”	Vila Franca de Xira
•	Museu de Arte Sacra “Tesouro da Catedral”	Viseu
	Museu de Arte Sacra da Paróquia de Campo Maior	Campo Maior
	Museu de Arte Sacra da Santa Casa da Misericórdia de Nisa	Nisa
•	Museu de Arte Sacra da Sé de Évora	Évora
•	Museu de Arte Sacra de Albufeira	Albufeira
	Museu de Arte Sacra de Arouca	Arouca
•	Museu de Arte Sacra de Monsaraz	Reguengos de Monsaraz
	Museu de Arte Sacra de Santa Maria do Azinhoso	Mogadouro
•	Museu de Arte Sacra de Santiago do Cacém	Santiago do Cacém
•	Museu de Arte Sacra de Santo André	Estremoz
	Museu de Arte Sacra de Vila do Bispo	Vila do Bispo
	Museu de Arte Sacra de Vinhó	Gouveia
	Museu de Arte Sacra do Cabido da Sé	Faro
•	Museu de Arte Sacra do Funchal	Funchal
•	Museu de Arte Sacra Domingos dos Santos Pio	Castelo Branco
	Museu de Arte Sacra e Arqueologia	Porto
•	Museu de Arte Sacra e Etnologia	Ourém
•	Museu de Arte Sacra e Rural de Figueiró da Serra	Gouveia
	Museu de Arte Sacra Monsenhor Manuel Francisco Pardal	Aljezur
•	Museu de Arte Ultramarina	Castelo Branco
	Museu de Artes Decorativas Portuguesas	Lisboa
•	Museu de Artes e Ofícios Francisco Távora	Figueira de Castelo Rodrigo
•	Museu de Aveiro	Aveiro
•	Museu de Carruagens do séc. XVIII / XIX	Évora
	Museu de Cerâmica	Borba
•	Museu de Cerâmica de Sacavém	Loures
•	Museu de Ciência da Universidade de Lisboa	Lisboa
•	Museu de Cinema de Melgaço – Jean Loup Passek	Melgaço
•	Museu de D. Diogo de Sousa	Braga
	Museu de Etnografia e Arqueologia Industrial	Torres Novas
	Museu de Etnomúsica da Bairrada	Oliveira do Bairro
	Museu de Évora	Évora
•	Museu de Física da Universidade de Coimbra	Coimbra
	Museu de Fornos de Algodres	Fornos de Algodres
	Museu de Francisco Tavares Proença Júnior	Castelo Branco
•	Museu de Geologia da UTAD	Vila Real

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
	Museu de História da Escola Gonçalves Zarco	Matosinhos
	Museu de História da Medicina “Maximiano Lemos”	Porto
•	Museu de História e Etnologia da Terra da Maia	Maia
	Museu de História Natural – Faculdade de Ciências da Universidade do Porto	Porto
	Museu de História Natural da Escola Secundária Alexandre Herculano	Porto
	Museu de Informática de Albufeira	Albufeira
	Museu de Jazigos Minerais Portugueses	Matosinhos
•	Museu de Lagar Mário Gomes Figueira	Gouveia
•	Museu de Lamego	Lamego
	Museu de Marinha	Lisboa
•	Museu de Mértola	Mértola
•	Museu de Miniaturas do Ateneu Artístico Cartaxense	Cartaxo
•	Museu de Monforte	Monforte
•	Museu de Olaria	Barcelos
•	Museu de Ovar	Ovar
	Museu de Pintura Primitiva Moderna	Guimarães
•	Museu de Portimão	Portimão
	Museu de Rádios Antigos	Gouveia
	Museu de Santa Maria	Vila do Porto
•	Museu de Santa Maria de Lamas	Santa Maria da Feira
	Museu de São Jorge da Beira	Covilhã
	Museu de São Pedro da Palhaça	Oliveira do Bairro
•	Museu de São Roque	Lisboa
•	Museu de Setúbal - Convento de Jesus	Setúbal
•	Museu de Silgueiros	Viseu
	Museu de Sines Casa Vasco da Gama	Sines
	Museu de Sítio de Ervamoira	Vila Nova de Foz Côa
•	Museu de Tecelagem dos Meios	Guarda
•	Museu de Técnicas Rurais / Museu Municipal de Oliveira de Frades	Oliveira de Frades
	Museu de Trevões	São João da Pesqueira
	Museu de Vila do Conde	Vila do Conde
	Museu de Vila Verde de Ficalho	Beja
	Museu Didático do Instituto de Arqueologia	Coimbra
	Museu do Aposento do Barrete Verde "Museu Engenheiro Samuel Lupi"	Alcochete
•	Museu do Ar	Sintra
	Museu do Ar	Vila Franca de Xira
•	Museu do Arcano	Ribeira Grande
•	Museu do Automóvel Antigo	Oeiras
	Museu do Azeite	Belmonte
	Museu do Banco de Portugal	Lisboa
•	Museu do Barro	Redondo
•	Museu do Bombeiro Manuel Valdés Sobral	Valença
	Museu do Bordado e do Barro	Nisa
•	Museu do Brinquedo	Sintra
•	Museu do Brinquedo	Seia

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
•	Museu do Café	Campo Maior
•	Museu do Campo (Museu da Liga dos Amigos dos Campos do Mondego)	Montemor-o-Velho
	Museu do Canteiro	Castelo Branco
	Museu do Caramulo	Tondela
•	Museu do Carro Eléctrico	Porto
	Museu do Casal de Monte Redondo	Leiria
•	Museu do Centro Científico e Cultural de Macau	Lisboa
	Museu do Centro Cultural de Borba	Borba
	Museu do Chiado - Museu Nacional de Arte Contemporânea	Lisboa
	Museu do Chocalho	Viana do Alentejo
	Museu do Comboio Miniatura	Tomar
	Museu do Desporto	Horta
	Museu do Douro	Peso da Régua
	Museu do Fado	Lisboa
•	Museu do Ferro e da Região de Moncorvo	Torre de Moncorvo
•	Museu do Hospital e das Caldas	Caldas da Rainha
	Museu do Instituto das Estradas de Portugal	Almada
•	Museu do Lar dos Veteranos Militares (Centro de Apoio Social de Runa)	Torres Vedras
	Museu do Linho e do Milho	Matosinhos
	Museu do Mar – Rei D. Carlos	Cascais
	Museu do Mar e da Terra da Carrapateira	Aljezur
•	Museu do Mármore	Vila Viçosa
•	Museu do Moinho Vitorino Nemésio	Penacova
•	Museu do Mosteiro de Alcobaça	Alcobaça
•	Museu do Mosteiro de S. Martinho de Tibães	Braga
	Museu do Mosteiro Lorrvão	Penacova
	Museu do Neo-Realismo	Vila Franca de Xira
•	Museu do Oriente	Lisboa
•	Museu do Ouro de Travassos	Póvoa de Lanhoso
	Museu do Pão	Seia
	Museu do Papel Moeda	Porto
•	Museu do Papel Terras de Santa Maria	Santa Maria da Feira
	Museu do Pastor	Gouveia
•	Museu do Pico / Museu dos Baleeiros	Lajes do Pico
	Museu do Regimento de Infantaria nº14	Viseu
•	Museu do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa	Lisboa
•	Museu do Relógio	Serpa
•	Museu do Rio (Guerreiros do Rio)	Alcoutim
•	Museu do Sabugal	Sabugal
	Museu do Santuário de Nossa Senhora da Abadia	Amares
•	Museu do Scrimshaw	Horta
•	Museu do Som e da Imagem	Vila Real
	Museu do Sporting Clube Português	Lisboa
	Museu do Tabaco da Maia	Ribeira Grande
	Museu do Teatro Romano	Lisboa

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
•	Museu do Território e da Memória Casa da Cadeia	Freixo de Espada à Cinta
•	Museu do Trabalho Michel Giacometti	Setúbal
	Museu do Trabalho Rural	Santiago do Cacém
•	Museu do Traje de Viana do Castelo	Viana do Castelo
•	Museu do Trajo e das Tradições	Silves
•	Museu do Trigo	Povoação
	Museu do Vidro	Marinha Grande
	Museu do Vinho	Covilhã
	Museu do Vinho da Bairrada	Anadia
	Museu do Vinho da Casa Agrícola Brum	Praia da Vitória
	Museu do Vinho da Madeira	Funchal
	Museu do Vinho do Pico	Madalena
•	Museu do Vinho do Porto	Porto
	Museu dos Biscaínhos	Braga
•	Museu dos Bombeiros (Associação Humanitária de Matosinhos e Leça)	Matosinhos
	Museu dos Bombeiros Voluntários de Guimarães	Guimarães
	Museu dos Bombeiros Voluntários de Vila do Conde	Vila do Conde
	Museu dos Cordofones Domingos Machado	Braga
•	Museu dos Descobrimentos - À Descoberta do Novo Mundo	Belmonte
	Museu dos ex-Votos do Santuário de Nossa Senhora da Atalaia	Montijo
•	Museu dos Fósforos	Tomar
•	Museu dos Lanifícios da Universidade da Beira Interior	Covilhã
	Museu dos Rios e das Artes Marítimas	Constância
•	Museu dos Terceiros	Ponte de Lima
•	Museu dos Transportes e Comunicações	Porto
	Museu Dr. Joaquim Manso	Nazaré
	Museu Dr. Mário Bento	Penamacor
	Museu e Arquivos Históricos da Polícia Judiciária	Loures
•	Museu e Biblioteca Municipal de Caminha	Caminha
	Museu e Centro Interpretativo do Linho - Núcleo da Venda Nova	Ribeira de Pena
	Museu e Ruínas Romanas de Conímbriga	Condeixa-a-Nova
•	Museu Eduardo Tavares	São João da Pesqueira
•	Museu Escolar de Marrazes	Leiria
•	Museu Escolar do Concelho do Cartaxo	Cartaxo
	Museu Escolar Irmãos Oliveira Lopes	Ovar
•	Museu Etnográfico da Freguesia de Meruge (casa "Ti Aníbal")	Oliveira do Hospital
•	Museu Etnográfico da Madeira	Ribeira Brava
	Museu Etnográfico da Pedreira	Tomar
•	Museu Etnográfico da Praia de Mira	MIRA
	Museu Etnográfico da Região do Vouga	Águeda
	Museu Etnográfico das Alturas do Barroso	Boticas
	Museu Etnográfico de Almerim	Almeirim
	Museu Etnográfico de Campelos	Torres Vedras
	Museu Etnográfico de Canha	Montijo
	Museu Etnográfico de Carregueiros	Tomar

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
•	Museu Etnográfico de Chavão	Barcelos
	Museu Etnográfico de Espiche	Lagos
	Museu Etnográfico de Murtusa	Murtusa
	Museu Etnográfico de Ourém	Ourém
	Museu Etnográfico de Pampilhosa - Secção Museológica do Porco	Mealhada
	Museu Etnográfico de Pedralva	Anadia
	Museu Etnográfico de Penela da Beira	Penedono
•	Museu Etnográfico de Requeixo	Aveiro
•	Museu Etnográfico de São João da Ribeira	Rio Maior
	Museu Etnográfico de São Romão	Seia
	Museu Etnográfico de Serpa	Serpa
•	Museu Etnográfico de Válega	Ovar
	Museu Etnográfico de Vila Franca de Xira	Vila Franca de Xira
•	Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas	Terras de Bouro
	Museu Etnográfico Distrital de Viseu	Viseu
	Museu Etnográfico do C.S.C.D. de Vilarelho da Raia	Chaves
	Museu Etnográfico do Centro de Cultura de Santa-Clara-a-Nova	Almodôvar
	Museu Etnográfico do Grupo Típico de Ançã	Cantanhede
•	Museu Etnográfico do Pescador Montijense	Montijo
•	Museu Etnográfico do Rancho Folclórico de Seia (Museu Etnográfico de Seia)	Seia
	Museu Etnográfico do Rancho Folclórico de Vila Nova de Tazem	Gouveia
	Museu Etnográfico do Torrão	Alcácer do Sal
	Museu Etnográfico do Trajo Algarvio	São Brás de Alportel
	Museu Etnográfico e de Arte Sacra de S. Torcato	Guimarães
	Museu Etnográfico e Museu “Casa Tradicional” de Glória do Ribatejo	Salvaterra de Magos
•	Museu Etnográfico Regional do Algarve	Faro
	Museu Etnográfico Rural de Babe	Bragança
	Museu Etnográfico Rural de Caravela	Bragança
•	Museu Etnológico de Melo	Gouveia
	Museu Ferreira de Castro	Sintra
	Museu Francisco de Lacerda	Calheta
•	Museu Geológico	Lisboa
•	Museu Grão Vasco	Viseu
•	Museu Henrique e Francisco Franco	Funchal
	Museu Hidroeléctrico de Sta. Rita	Fafe
	Museu Histórico-Pedagógico da Santa Casa da Misericórdia do Fundão	Fundão
•	Museu Ibérico da Máscara e do Traje	Bragança
	Museu Iconográfico de S. Bento	Bragança
	Museu Industrial da Quimiparque	Barreiro
	Museu Industrial OGMA	Vila Franca de Xira
	Museu Irene Lisboa	Arruda dos Vinhos
•	Museu João de Deus	Lisboa
	Museu Joaquim Correia	Marinha Grande
•	Museu Jorge Vieira	Beja
•	Museu José Luciano de Castro	Anadia

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
•	Museu José Malhoa	Caldas da Rainha
•	Museu Judaico de Belmonte	Belmonte
•	Museu Junqueiro Velho	Freixo de Espada à Cinta
	Museu Liga dos Combatentes da Grande Guerra	Lisboa
	Museu Local de Artes e Tradições do Pico da Pedra	Ribeira Grande
•	Museu Luso-Hebraico Abraham Zacut	Tomar
•	Museu Maçonico Português	Lisboa
	Museu Mário Barbeito de Vasconcelos	Funchal
•	Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão	Faro
•	Museu Marítimo de Ílhavo	Ílhavo
	Museu Mary Jane Wilson	Funchal
•	Museu Militar	Lisboa
	Museu Militar da Batalha/ Campo Militar de S. Jorge	Porto de Mós
	Museu Militar de Bragança	Bragança
	Museu Militar de Coimbra	Coimbra
•	Museu Militar de Elvas	Elvas
•	Museu Militar do Buçaco	Mealhada
	Museu Militar do Forte de Santa Luzia	Elvas
•	Museu Militar do Porto	Porto
•	Museu Militar dos Açores	Ponta Delgada
•	Museu Mineiro de S. Pedro da Cova	Gondomar
	Museu Mineralógico e Geológico	Lisboa
	Museu Mineralógico e o Geológico	Coimbra
	Museu Monográfico do Bárrio	Alcobaça
	Museu Monográfico Renato Lobo Garcia	Sintra
	Museu Monte Palace	Funchal
	Museu Municipal de Aljezur	Aljezur
•	Museu Municipal Abade Pedrosa	Santo Tirso
	Museu Municipal Abel Manta	Gouveia
•	Museu Municipal Amadeu de Sousa Cardoso	Amarante
•	Museu Municipal Armindo Teixeira Lopes	Mirandela
•	Museu Municipal Carlos Reis	Torres Novas
	Museu Municipal Carmen Miranda	Marco de Canaveses
	Museu Municipal da Azambuja – Museu Sebastião Mateus Arenque	Azambuja
	Museu Municipal da Chamusca	Chamusca
•	Museu Municipal da Fotografia João Carpinteiro	Elvas
	Museu Municipal da Lousã Professor Álvaro Lemos	Lousã
•	Museu Municipal da Ribeira Grande	Ribeira Grande
•	Museu Municipal da Vidigueira	Vidigueira
•	Museu Municipal de Alcochete	Alcochete
	Museu Municipal de Almada	ALMADA
	Museu Municipal de Alvaiázere	Alvaiázere
•	Museu Municipal de Arouca	Arouca
•	Museu Municipal de Arqueologia	Amadora
•	Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira	Albufeira

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
•	Museu Municipal de Arqueologia de Silves	Silves
•	Museu Municipal de Arqueologia e Etnografia de Barrancos	Barrancos
	Museu Municipal de Arqueologia Pedro Nunes	Alcácer do Sal
•	Museu Municipal de Avis	Avis
•	Museu Municipal de Benavente	Benavente
	Museu Municipal de Bombarral Vasco P. da Conceição e Maria Barreira	Bombarral
	Museu Municipal de Castro Daire	Castro Daire
	Museu Municipal de Coruche	Coruche
•	Museu Municipal de Espinho (Núcleo Museológico de Espinho)	Espinho
•	Museu Municipal de Esposende	Esposende
•	Museu Municipal de Etnografia e História da Póvoa de Varzim	Póvoa de Varzim
•	Museu Municipal de Faro	Faro
•	Museu Municipal de Ferreira do Alentejo	Ferreira do Alentejo
•	Museu Municipal de Loulé	Loulé
•	Museu Municipal de Loures	Loures
	Museu Municipal de Marvão	Marvão
•	Museu Municipal de Montijo	Montijo
	Museu Municipal de Moura	Moura
•	Museu Municipal de Óbidos	Óbidos
•	Museu Municipal de Olhão	Olhão
	Museu Municipal de Paços de Ferreira	Paços de Ferreira
•	Museu Municipal de Palmela	Palmela
	Museu Municipal de Paredes	Paredes
	Museu Municipal de Penafiel	Penafiel
•	Museu Municipal de Penamacor	Penamacor
•	Museu Municipal de Peniche	Peniche
	Museu Municipal de Pinhel	Pinhel
•	Museu Municipal de Portalegre	Portalegre
	Museu Municipal de Porto Mós	Porto de Mós
	Museu Municipal de Resende	Resende
•	Museu Municipal de Santarém	Santarém
•	Museu Municipal de Santiago do Cacém	Santiago do Cacém
•	Museu Municipal de Sesimbra	Sesimbra
	Museu Municipal de Soure	Soure
•	Museu Municipal de Tavira	Tavira
•	Museu Municipal de Vale de Cambra	Vale de Cambra
•	Museu Municipal de Valongo	Valongo
•	Museu Municipal de Vila de Rei	Vila de Rei
•	Museu Municipal de Vila Franca de Xira	Vila Franca de Xira
•	Museu Municipal de Vila Franca do Campo	Vila Franca do Campo
	Museu Municipal de Vouzela	Vouzela
•	Museu Municipal do Cadaval	Cadaval
	Museu Municipal do Crato	Crato
	Museu Municipal do Dr. Santos Rocha	Figueira da Foz
•	Museu Municipal do Funchal	Funchal

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
	Museu Municipal do Nordeste	Nordeste
	Museu Municipal Dom Lopo de Almeida	Abrantes
•	Museu Municipal Dr. António Simões Saraiva	Oliveira do Hospital
•	Museu Municipal Dr. José Formosinho	Lagos
	Museu Municipal Dr ^a Berta Cabral	Vila Flor
	Museu Municipal Hipólito Cabaço	Alenquer
•	Museu Municipal João Castilho	Tomar
•	Museu Municipal Leonel Trindade	Torres Vedras
•	Museu Municipal Manuel Soares de Albergaria	Carregal do Sal
	Museu Municipal Marques de Pombal	Pombal
•	Museu Municipal Mestre Martins Correia	Golegã
	Museu Municipal Professor Joaquim Vermelho	Estremoz
	Museu Municipal Professor Raul de Almeida	Mafra
	Museu Nacional da Ciência e da Técnica	Coimbra
•	Museu Nacional da Imprensa	Porto
	Museu Nacional de Arqueologia	Lisboa
•	Museu Nacional de Arte Antiga	Lisboa
	Museu Nacional de Etnologia	Lisboa
•	Museu Nacional de História Natural	Lisboa
•	Museu Nacional de Machado de Castro	Coimbra
•	Museu Nacional de Soares dos Reis	Porto
	Museu Nacional do Azulejo	Lisboa
•	Museu Nacional do Teatro	Lisboa
•	Museu Nacional do Traje	Lisboa
	Museu Nacional do Vinho	Alcobaça
	Museu Nacional dos Coches	Lisboa
•	Museu Nacional Ferroviário	Entroncamento
•	Museu Naval	Almada
•	Museu Nogueira da Silva	Braga
•	Museu Numismático Português	Lisboa
	Museu Oceanográfico Professor Luís Saldanha	Setúbal
	Museu Parada Leitão do Instituto Superior de Engenharia do Porto	Porto
	Museu Paroquial de Lavra Padre Ramos	Matosinhos
•	Museu Paroquial de Moncarapacho	Olhão
•	Museu Paroquial de Óbidos	Óbidos
•	Museu Paroquial de Vila Praia de Âncora	Caminha
	Museu Paroquial São Sebastião	Guimarães
	Museu Pedro Cruz	Pedrogão Grande
	Museu Pio XII	Braga
	Museu Popular Beatriz Costa	Mafra
•	Museu Rafael Bordalo Pinheiro	Lisboa
	Museu Rainha D. Leonor / Museu Regional de Beja	Beja
	Museu Reginal do Automóvel	Fafe
•	Museu Regional de Cucujães	Oliveira de Azeméis
	Museu Regional de Leiria	Leiria

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
	Museu Regional de Paredes de Coura	Paredes de Coura
•	Museu Regional de Vilar Maior	Sabugal
•	Museu Regional do Vinho	Redondo
	Museu Romântico da Quinta da Macieirinha	Porto
	Museu Rural	Ponte de Lima
	Museu Rural de Alcaravela	Sardoal
•	Museu Rural de Boticas	Boticas
•	Museu Rural de Gondar (Museu Rural do Marão)	Amarante
	Museu Rural de Vila Franca do Campo	Vila Franca do Campo
•	Museu Rural do Reguengo Grande	Lourinhã
	Museu Rural e do Vinho do Concelho do Cartaxo	Cartaxo
	Museu Rural e Etnográfico Casa do Lavrador	Baião
	Museu Rural e Etnográfico de Alviobeira	Tomar
	Museu Rural e Etnográfico de Rio Maior	Rio Maior
	Museu Rural e Etnográfico do Espinheiro	Alcanena
	Museu Sala de Troféus do Clube Sport Marítimo	Funchal
	Museu Santos Barosa	Marinha Grande
	Museu Sebastião da Gama	Setúbal
	Museu Serpa Pinto	Cinfães
•	Museu Sinagoga Isaac Bitton (Cemitério Israelita de Faro e Museu)	Faro
	Museu Tenente António Bernardino Apolónio Piteira	Arraiolos
•	Museu Terras de Besteiros	Tondela
•	Museu Virtual RTP	Lisboa
	Museu Vivo da Comutação Manual	Vila do Conde
	Museu Vivo do Linho	Lousada
•	Museu Vulcano-espeleológico Machado Fagundes	Angra do Heroísmo
	Museu Zoológico da Universidade de Coimbra	Coimbra
•	Navio Hospital Gil Eannes	Viana do Castelo
	Núcleo Arqueológico da Rua dos Correeiros	Lisboa
	Núcleo Arqueológico do Paço do Marquês	Ponte de Lima
•	Núcleo de Arqueologia do Museu Municipal de Baião	Baião
	Núcleo de Arte Sacra da Igreja das Mercês	Évora
	Núcleo de Etnografia do Museu Municipal de Baião	Baião
•	Núcleo de Património Histórico (Arquivo Histórico Municipal)	Vila Real de Santo António
	Núcleo Expositivo da Cooperativa de Santa Catarina da Fonte do Bispo	Tavira
	Núcleo Medieval Moderno	Almada
	Núcleo Museológico "Construção da Memória" (Fonte Zambujo)	Alcoutim
•	Núcleo Museológico "Escola Primária" (Santa Justa)	Alcoutim
	Núcleo Museológico "Espelho de Nós" (Barrada)	Alcoutim
	Núcleo Museológico "Moinho da Laureana"	Odivelas
	Núcleo Museológico "Tecer e Usar" (Farelos)	Alcoutim
	Núcleo Museológico "Vidas do Campo" (Vaqueiros)	Alcoutim
	Núcleo Museológico "A Cidade do Açúcar"	Funchal
•	Núcleo Museológico Barco Varino "Liberdade"	Vila Franca de Xira
	Núcleo Museológico Casa da Lavoura e Oficina do Linho	Viseu

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
	Núcleo Museológico da Bemposta	Penamacor
•	Núcleo Museológico da Bemposta (Núcleo Museológico Luís Serra)	Loures
	Núcleo Museológico da Biblioteca “Braamcamp Freire”	Santarém
	Núcleo Museológico da Central do Ermal	Póvoa de Lanhoso
	Núcleo Museológico da Ermida	Ponte da Barca
•	Núcleo Museológico da Faculdade de Farmácia	Porto
•	Núcleo Museológico da Fundação Eça de Queiroz	Baião
	Núcleo Museológico da Junta de Freguesia da Orada	Borba
	Núcleo Museológico da Madeira Wine	Funchal
	Núcleo Museológico da Misericórdia de Alvito	Alvito
	Núcleo Museológico da Nacional	Lisboa
•	Núcleo Museológico da Panificação	Valongo
	Núcleo Museológico da Pesca do Atum	Tavira
	Núcleo Museológico da Roda dos Expostos	Almeida
•	Núcleo Museológico da Rua do Sembrano	Beja
	Núcleo Museológico da Santa Casa da Misericórdia de Esposende	Esposende
	Núcleo Museológico da Santa Casa da Misericórdia de Fão	Esposende
	Núcleo Museológico da Santa Casa da Misericórdia do Porto	Porto
	Núcleo Museológico da Sociedade de Instrução e Recreio de Janes e Malveira	Cascais
•	Núcleo Museológico da Torre de Menagem e Ruínas da Praça da República	Melgaço
•	Núcleo Museológico da Venerável Ordem Terceira de São Francisco	Porto
	Núcleo Museológico de Alverca	Vila Franca de Xira
•	Núcleo Museológico de Arqueologia	Alcoutim
•	Núcleo Museológico de Arte Sacra (Capela de Santo António)	Alcoutim
	Núcleo Museológico de Cachopo	Tavira
•	Núcleo Museológico de Castro Laboreiro	Melgaço
	Núcleo Museológico de Metrologia	Évora
•	Núcleo Museológico de S. Martinho de Dume	Braga
	Núcleo Museológico de S. Miguel de Entre-Ambos-os-Rios	Ponte da Barca
	Núcleo Museológico do Armazém do Espingardeiro	Lagos
	Núcleo Museológico do Bom Sucesso	Vila Franca de Xira
•	Núcleo Museológico do Castelo de Castro Marim	Castro Marim
•	Núcleo Museológico do Castelo de Lanhoso	Póvoa de Lanhoso
	Núcleo Museológico do Castelo do Lindoso	Ponte da Barca
•	Núcleo Museológico do Esporão	Góis
	Núcleo Museológico do Forte Ponta da Bandeira	Lagos
	Núcleo Museológico do Grupo Folclórico "As Tricanas De Ovar"	Ovar
	Núcleo Museológico do Hospital Stº António dos Capuchos	Lisboa
	Núcleo Museológico do IBTAM	Funchal
	Núcleo Museológico do Instituto Arquitecto Marques da Silva	Porto
•	Núcleo Museológico do Lagar de Azeite (CMEFDM)	Mafra
•	Núcleo Museológico do Mar	Figueira da Foz
	Núcleo Museológico do Mártir Santo	Vila Franca de Xira
•	Núcleo Museológico do Moinho e do Pão	Oliveira de Azeméis
	Núcleo Museológico do Museu Militar do Palácio de São Lourenço	Funchal

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
	Núcleo Museológico do Piodão	Arganil
	Núcleo Museológico do Rancho Folclórico de S. Miguel do Milharado	Mafra
•	Núcleo Museológico do Soito	Góis
	Núcleo Museológico do Tempo	Santarém
	Núcleo Museológico e Etnográfico do Rancho da Casa do Povo de Nespereira	Gouveia
	Núcleo museológico sobre a pesca e a industria conserveira	Vila Real de Santo António
	Observatório Astronómico da Universidade de Coimbra	Coimbra
	Oceanário de Lisboa	Lisboa
•	Paço dos Duques	Guimarães
	Padrão dos Descobrimentos – Centro Cultural das Descobertas	Lisboa
•	Paisagem Protegida da Arriba Fóssil da Costa da Caparica (Mata dos Medos)	Almada
	Paisagem Protegida da Serra do Açor	Arganil
•	Palácio da Bolsa	Porto
	Palácio de D. Manuel	Évora
	Palácio de Estói	Faro
	Palácio de Monserrate	Sintra
	Palácio Fronteira	Lisboa
•	Palácio Nacional da Ajuda	Lisboa
•	Palácio Nacional da Pena	Sintra
	Palácio Nacional de Mafra	Mafra
•	Palácio Nacional de Queluz	Sintra
	Palácio Nacional de Sintra	Sintra
•	Panteão Nacional	Lisboa
•	Parque Arqueológico do Vale do Côa	Vila Nova de Foz Côa
	Parque Nacional da Peneda Gerês	Braga
	Parque Natural da Arrábida	Setúbal
	Parque Natural da Madeira	Funchal
	Parque Natural da Ria Formosa	Olhão
	Parque Natural da Serra da Estrela	Manteigas
	Parque Natural da Serra de Aires e Candeeiros	Rio Maior
	Parque Natural da Serra de São Mamede	Portalegre
	Parque Natural de Montesinho	Bragança
	Parque Natural de Sintra Cascais	Sintra
	Parque Natural do Alvão	Vila Real
	Parque Natural do Douro Internacional	Mogadouro
•	Parque Natural do Litoral Norte	Esposende
•	Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina	Odemira
	Parque Natural do Tejo Internacional	Castelo Branco
	Parque Natural do Vale do Guadiana	Mértola
	Pavilhão do Conhecimento – Ciência Viva	Lisboa
	Photographia - Museu "Vicentes"	Funchal
•	Planetário Calouste Gulbenkian	Lisboa
	Pólo Museológico do Esparto – Casa Memória D’Alte	Loulé
	Portugal dos Pequenitos	Coimbra
•	Repositório Histórico do Vinho dos Mortos	Boticas

RQ	NOME DO MUSEU	CONCELHO
	Reserva Natural da Serra da Malcata	Penamacor
•	Reserva Natural das Berlengas	Peniche
•	Reserva Natural das Dunas de S. Jacinto	Aveiro
•	Reserva Natural das Lagoas de St. André e de Sancha	Santiago do Cacém
•	Reserva Natural do Estuário do Sado	Setúbal
	Reserva Natural do Estuário do Tejo	Alcochete
	Reserva Natural do Paúl de Arzila	Coimbra
	Reserva Natural do Paúl do Boquilobo	Torres Novas
	Reserva Natural do Sapal de Castro Marim e Vila Real de Santo António	Castro Marim
	Reservas museológicas visitáveis da Câmara Municipal do Barreiro	Barreiro
	Sala de Troféus do S. L. Benfica	Lisboa
•	Sala do Grupo Folclórico de Portomar- Região da Gândara	Mira
•	Sala Museu de Arqueologia	Mogadouro
	Sala Museu de Arqueologia José Adelino	Nelas
•	Sala Museu do Fuzileiro Complexo Real de Vale de Zebro	Barreiro
	Sala Museu Jenny Mendes de Brito	Entroncamento
	Sala-Museu Guilherme F. Thedim	Matosinhos
	Sala-Museu Leopoldo Battistini	Lisboa
	Secção Museológica da CP de Arco de Baúlhe	Cabeceiras de Basto
	Secção Museológica da CP de Bragança	Bragança
	Secção Museológica da CP de Estremoz	Estremoz
	Secção Museológica da CP de Lagos	Lagos
•	Secção Museológica da CP de Lousado	Vila Nova de Famalhão
	Secção Museológica da CP de Macinhata do Vouga	Águeda
	Secção Museológica da CP de Santarém	Santarém
	Secção Museológica da CP de Valença	Valença
	Secção Museológica da CP- Estação de Machinhata do Vouga	Águeda
•	Sintra Museu de Arte Moderna	Sintra
•	Solar Condes de Resende	Vila Nova de Gaia
•	Solar dos Zagallos - Coleção de Olaria Tradicional Portuguesa	Almada
	Solar Museu Quinta dos Cónegos	Maia
	Tapada Nacional de Mafra	Mafra
	Termas Romanas do Alto da Cividade	Braga
	Tesouro da Basílica Real de Castro Verde	Castro Verde
•	Tesouro da Misericórdia	Viseu
•	Tesouro da Sé de Lisboa	Lisboa
•	Tesouro Museu da Sé Catedral de Braga	Braga
	Torre de Belém	Lisboa
•	Unidade de Museologia CEA - Antiga Central Elevatória das Águas de Évora	Évora
	Visionarium - Centro de Ciência do Europarque	Santa Maria da Feira

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

ANEXO B

MUSEUS, COMUNICAÇÃO E IDENTIDADE VISUAL

INQUÉRITO AOS MUSEUS PORTUGUESES

O presente questionário faz parte de um estudo académico sobre a comunicação e identidade visual dos museus portugueses, realizado no âmbito do Doutoramento em Comunicação da Universidade Complutense de Madrid. Com este projecto é dada continuidade ao estudo realizado em 2000 sobre o mesmo tema, propondo-se desta forma fazer uma análise comparativa da comunicação dos museus portugueses e sua evolução na última década.

Precurou-se que o seu preenchimento fosse o mais simples possível. Assim, na maior parte dos casos basta assinalar com uma cruz a opção ou opções que mais se adequam.

Nos restantes casos, bastará responder por escrito nos campos para tal destinados.

Em caso de dúvida no preenchimento, contacte por favor:

João Gomes de Abreu (tlm: 965 436 354;

e-mail: museus.identidade@gmail.com)

A sua resposta é fundamental para o sucesso deste projecto, pelo que agradecemos desde já a sua colaboração.

1. IDENTIFICAÇÃO**1.1. Nome do Museu**

1.2. Localização do Museu

[Concelho / Distrito ou Região Autónoma]

1.3. Contacto

Telefone: _____

Fax: _____

e-mail: _____

2. CARACTERIZAÇÃO GERAL**2.1. Indique o número de aproximado visitantes no último ano (2009).**

- mais de 100.000
 entre 50.000 e 100.000
 entre 25.000 e 50.000
 entre 10.000 e 25.000
 entre 1.000 e 10.000
 menos de 1.000

2.2. Quanto ao estatuto jurídico, o museu é um organismo:

- Público
 Privado

2.2.1. Se é tutelado por um organismo público, especifique:

- Administração Central
 Administração Regional
 Administração Local
 Outro

2.2.2. Se é tutelado por uma entidade privada, especifique:

- Associação
 Empresa Privada
 Fundação
 Igreja Católica
 Misericórdia
 Particular
 Outro

2.3. Indique o nome da Tutela:**2.4. Em relação ao tempo de existência, indique se o museu é:**

- muito recente (criado há menos de 5 anos)
 recente (entre 6 e 25 anos)
 antigo (entre 26 e 99 anos)
 muito antigo (criado há mais de 100 anos)

2.5. Assinale quais as categorias dominantes no acervo do museu:

- Arqueologia
 Arte
 Arte Sacra
 Etnologia / Etnografia
 Ciência / Técnica
 História
 Militar
 Desporto
 Educação
 História Natural
 Indústria
 Literatura
 Artes do Espectáculo
 Filatelia
 Fotografia
 Marítimo / Marinha
 Numismática
 Traje
 Transportes
 Espécies Vivas
 Espécies Não Vivas
 Outra(s)

2.5.1. Com base nas categorias dominantes no acervo, indique qual o tipo de museu:

- Museu de Arte
 Museu de Arqueologia
 Museu de História
 Museu de Ciência e de História Natural
 Museu de Ciência e Tecnologia
 Museu de Etnografia e Antropologia
 Museu Especializado
 Museu Regional
 Museu Genérico
 Monumento ou sítio
 Jardim Zoológico, Botânico ou Aquário
 Reserva ou Parque Natural
 Outro Museu

<p>3. NOME</p> <p>3.1. O actual nome do museu é o mesmo aquando da sua fundação? <input type="checkbox"/> Sim (passe para a questão 3.2.) <input type="checkbox"/> Não</p> <p>3.1.1. Que outros nomes já teve o museu? (escreva-os por ordem cronológica do mais antigo para o mais recente.)</p> <p>1º _____</p> <p>2º _____</p> <p>3º _____</p> <p>3.2. Para além do nome existe alguma sigla utilizada oficialmente pelo museu? Se sim, qual? _____</p> <p>3.3. Que outras designações são dadas ao museu quando referido de forma informal? (ex.: vou a Serralves; CCB; etc.) _____</p> <p>4. SÍMBOLO E LOGÓTIPO</p> <p>4.1. O museu possui símbolo e/ou logótipo? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não (passe para a questão 5.1.)</p> <p>4.2. Qual a data (aproximada) da criação do actual símbolo ou logótipo do museu? <input type="checkbox"/> Posterior a 2000 <input type="checkbox"/> Entre 1990 e 2000 <input type="checkbox"/> Entre 1980 e 1990 <input type="checkbox"/> Entre 1970 e 1980 <input type="checkbox"/> Anterior a 1970</p>	<p>4.3. O símbolo ou logótipo do museu possui caderno de especificações gráficas? (O caderno de especificações gráficas ou caderno de normas gráficas contém as regras básicas de utilização e aplicação do símbolo e /ou logótipo do museu.) <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não (passe para a questão 4.4.)</p> <p>4.3.1. Assinale quais as regras que constam no caderno de especificações gráficas do museu: <input type="checkbox"/> Construção da marca (símbolo ou logótipo) <input type="checkbox"/> Área de exclusão <input type="checkbox"/> Tamanhos mínimos e máximos <input type="checkbox"/> Cores <input type="checkbox"/> Tipos de letra <input type="checkbox"/> Utilização sobre fundos da cor do símbolo/logótipo <input type="checkbox"/> Utilização em impressões monocromáticas <input type="checkbox"/> Utilização sobre imagens <input type="checkbox"/> Protecção da marca <input type="checkbox"/> Outras</p> <p>4.4. Em quais dos suportes está aplicado o símbolo e/ou o logótipo do museu? <input type="checkbox"/> Papel de carta <input type="checkbox"/> Envelope <input type="checkbox"/> Cartão pessoal dos funcionários do museu <input type="checkbox"/> Bilhete do museu <input type="checkbox"/> Saco da loja do museu <input type="checkbox"/> Fachada do edifício <input type="checkbox"/> Recepção <input type="checkbox"/> Farda dos funcionários <input type="checkbox"/> Site na Internet <input type="checkbox"/> Outro(s)</p> <p>Se possível, anexe imagem com o símbolo ou logótipo.</p> <div style="border: 1px dashed black; height: 100px; width: 100%;"></div>
---	---

<p>5. COR</p> <p>5.1. À Identidade Visual do Museu está associada alguma cor ou conjunto de cores?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não (passe para a questão 6.1.)</p> <p>5.2. Assinale as cores com que habitualmente o museu se faz representar:</p> <p><input type="checkbox"/> Amarelo</p> <p><input type="checkbox"/> Cor-de-laranja</p> <p><input type="checkbox"/> Vermelho</p> <p><input type="checkbox"/> Castanho</p> <p><input type="checkbox"/> Cor-de-rosa</p> <p><input type="checkbox"/> Verde</p> <p><input type="checkbox"/> Azul</p> <p><input type="checkbox"/> Cinzento</p> <p><input type="checkbox"/> Preto</p> <p><input type="checkbox"/> Outra: _____</p> <p>5.3. Assinale os suportes em que se encontra aplicada a cor ou cores do museu:</p> <p><input type="checkbox"/> Papel de carta</p> <p><input type="checkbox"/> Envelope</p> <p><input type="checkbox"/> Cartão pessoal dos funcionários do museu</p> <p><input type="checkbox"/> Bilhete do museu</p> <p><input type="checkbox"/> Saco da loja do museu</p> <p><input type="checkbox"/> Exterior do edifício</p> <p><input type="checkbox"/> Farda dos funcionários</p> <p><input type="checkbox"/> Site na internet</p> <p><input type="checkbox"/> Outro(s)</p> <p>6. FARDA</p> <p>6.1. Existe alguma farda ou uniforme para os funcionários do museu?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não (passe para a questão 7.1.)</p> <p>6.2. Há mais do que um tipo de farda para diferentes funções dentro do museu?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>	<p>6.3. A(s) farda(s) do museu foram:</p> <p><input type="checkbox"/> desenhadas especialmente para o museu.</p> <p><input type="checkbox"/> desenhadas para os funcionários da tutela do museu.</p> <p><input type="checkbox"/> criadas a partir de peças de vestuário já existentes no mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> Outra: _____</p> <p>7. EDIFÍCIO</p> <p>7.1. Qual a data (aproximada) da construção inicial do actual edifício do museu?</p> <p>_____</p> <p>7.2. Em relação ao espaço envolvente, o edifício do museu:</p> <p><input type="checkbox"/> sobressai pela sua volumetria.</p> <p><input type="checkbox"/> sobressai pelo estilo arquitectónico.</p> <p><input type="checkbox"/> sobressai pela sua cor exterior.</p> <p><input type="checkbox"/> sobressai pelos suportes de divulgação no edifício (ex.: bandeiras, faixas, etc.).</p> <p><input type="checkbox"/> sobressai por ter sido fortemente mediatizado.</p> <p><input type="checkbox"/> sobressai por outros motivos.</p> <p><input type="checkbox"/> passa despercebido, estando completamente integrado no espaço envolvente.</p> <p>7.3. O actual edifício do museu, ou sede do museu, foi:</p> <p><input type="checkbox"/> construído de origem, especialmente para esse fim.</p> <p><input type="checkbox"/> construído de novo, mas a partir de um edifício já existente.</p> <p><input type="checkbox"/> construído para outra função, sofrendo obras de adaptação.</p> <p><input type="checkbox"/> construído para outra função, tendo o museu de se adaptar ao espaço existente.</p> <p>7.4. O edifício do museu é um imóvel classificado?</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Sim [Monumento Nacional]</p> <p><input type="checkbox"/> Sim [Imóvel de Interesse Público]</p> <p><input type="checkbox"/> Sim [Outra Classificação]</p>
---	---

<p>8. SINALIZAÇÃO E INFORMAÇÃO</p> <p>8.1. Relativamente à sinalização do museu exterior, indique que tipo de sinalética existe:</p> <p><input type="checkbox"/> Sinalização na área envolvente ao museu</p> <p><input type="checkbox"/> Sinalização nos acessos pedonais</p> <p><input type="checkbox"/> Sinalização nos acesso à cidade ou vila</p> <p><input type="checkbox"/> Outro tipo de sinalização</p> <p>8.2. Que elementos são utilizados para facilitar o reconhecimento do edifício do museu?</p> <p><input type="checkbox"/> Bandeiras</p> <p><input type="checkbox"/> Faixas na fachada do edifício</p> <p><input type="checkbox"/> Cartazes</p> <p><input type="checkbox"/> Inscrição na fachada</p> <p><input type="checkbox"/> Placa na entrada do edifício</p> <p><input type="checkbox"/> Peças da colecção no exterior</p> <p><input type="checkbox"/> Outros elementos</p> <p><input type="checkbox"/> Não existe qualquer elemento</p> <p>8.3. Assinale a informação que se encontra disponível no exterior, junto à entrada do museu.</p> <p><input type="checkbox"/> Nome do museu</p> <p><input type="checkbox"/> Informação sobre as exposições patentes</p> <p><input type="checkbox"/> Horário</p> <p><input type="checkbox"/> Preçário</p> <p><input type="checkbox"/> Outra: _____</p> <p>8.4. Assinale a sinalização que existe dentro do museu:</p> <p><input type="checkbox"/> Sinalização dos serviços de acolhimento ao público (loja, biblioteca, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Sinalização de outros serviços de apoio (wc, elevador, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Planta do edifício</p> <p><input type="checkbox"/> Sinalização de percursos de visita recomendados</p> <p><input type="checkbox"/> Outra: _____</p>	<p>8.5. Assinale os suportes de informação disponíveis durante a visita:</p> <p><input type="checkbox"/> Textos de apoio</p> <p><input type="checkbox"/> Legenda das peças</p> <p><input type="checkbox"/> Ilustrações e esquemas</p> <p><input type="checkbox"/> Fotografias</p> <p><input type="checkbox"/> Som (informação áudio complementar)</p> <p><input type="checkbox"/> Vídeo</p> <p><input type="checkbox"/> Projecção de slides (diaporama)</p> <p><input type="checkbox"/> Outra: _____</p> <p>9. INTERNET</p> <p>9.1. O museu possui site na Internet?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>9.2. Assinale o tipo de informação disponível:</p> <p><input type="checkbox"/> Apresentação / Descrição do Museu</p> <p><input type="checkbox"/> Horário</p> <p><input type="checkbox"/> Preçário</p> <p><input type="checkbox"/> Localização</p> <p><input type="checkbox"/> Contactos</p> <p><input type="checkbox"/> Informação sobre Actividades</p> <p><input type="checkbox"/> Informação sobre o Serviço Educativo</p> <p><input type="checkbox"/> Informação sobre os Amigos do Museu</p> <p><input type="checkbox"/> Exposição virtual</p> <p><input type="checkbox"/> Download de documentos de apoio</p> <p><input type="checkbox"/> Loja on-line</p> <p><input type="checkbox"/> Recepção de sugestões (via e-mail)</p> <p><input type="checkbox"/> Outra(s)</p>
--	--

<p>10. PUBLICIDADE E DIVULGAÇÃO</p> <p>10.1. Em relação à divulgação das actividades do museu, assinale os meios normalmente utilizados:</p> <p><input type="checkbox"/> Envio de mailing por correio</p> <p><input type="checkbox"/> Envio de e-mailing</p> <p><input type="checkbox"/> Envio de SMS</p> <p><input type="checkbox"/> Press-release (comunicado p/ imprensa, rádio e televisão)</p> <p><input type="checkbox"/> Campanha Publicitária</p> <p><input type="checkbox"/> Divulgação nas instalações do museu</p> <p><input type="checkbox"/> Divulgação através do website do museu</p> <p><input type="checkbox"/> Divulgação através da blogoesfera e redes sociais</p> <p><input type="checkbox"/> Outro(s)</p> <p>10.2. O museu efectuou alguma Campanha de Publicidade e Marketing desde Janeiro de 2009?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não (passe para a questão 10.3)</p> <p>10.2.1. Indique quais os meios utilizados na Campanha de Publicidade e Marketing:</p> <p><input type="checkbox"/> Imprensa escrita</p> <p><input type="checkbox"/> Televisão</p> <p><input type="checkbox"/> Rádio</p> <p><input type="checkbox"/> Internet</p> <p><input type="checkbox"/> Publicidade Exterior</p> <p><input type="checkbox"/> Outra: _____</p> <p>10.2.2. Nos casos em que foi feito um Spot Publicitário, em que canais foi emitido:</p> <p><input type="checkbox"/> RTP 1</p> <p><input type="checkbox"/> RTP 2</p> <p><input type="checkbox"/> SIC</p> <p><input type="checkbox"/> TVI</p> <p><input type="checkbox"/> Outra: _____</p>	<p>10.2.3. Nos casos em que foi utilizada Publicidade Exterior, quais os suportes adoptados?</p> <p><input type="checkbox"/> Painéis exteriores / Outdoors</p> <p><input type="checkbox"/> Mupis</p> <p><input type="checkbox"/> Abrigos (normalmente associado a paragens de autocarro)</p> <p><input type="checkbox"/> Publicidade Móvel (eléctricos, comboios, autocarros)</p> <p><input type="checkbox"/> Outra: _____</p> <p>10.2.4. A acção de publicidade e marketing teve como objectivo principal:</p> <p><input type="checkbox"/> a promoção e divulgação do museu.</p> <p><input type="checkbox"/> a divulgação de uma nova exposição.</p> <p><input type="checkbox"/> a divulgação de actividades do museu.</p> <p><input type="checkbox"/> Outra: _____</p> <p>10.3. É feito regularmente o recorte de imprensa de artigos e notícias relacionados com o museu?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p>11. SERVIÇOS</p> <p>11.1. Assinale o(s) serviço(s) de acolhimento ao público existentes no museu:</p> <p><input type="checkbox"/> Cafeteria / Restaurante</p> <p><input type="checkbox"/> Loja</p> <p><input type="checkbox"/> Biblioteca / Centro de documentação</p> <p><input type="checkbox"/> Quiosque Internet</p> <p><input type="checkbox"/> Espaços Exteriores</p> <p><input type="checkbox"/> Serviços Educativos</p> <p><input type="checkbox"/> Sala Multimédia / Audiovisuais</p> <p><input type="checkbox"/> Auditório</p> <p><input type="checkbox"/> Outra: _____</p>
---	--

11.2. Relativamente a publicações/edições produzidas pelo museu, refira as disponíveis para distribuição/ venda ao público:

- Folheto / Desdobrável
- Texto fotocopiado
- Roteiro / Guia
- Catálogos
- Estudos Científicos
- Publicação periódica
- CD-ROM
- CD Áudio
- DVD vídeo
- Outra: _____

11.3. No que diz respeito a actividades orientadas para os visitantes, assinale aquelas que o museu promoveu pelo menos uma vez desde Janeiro de 2009:

- Renovação da exposição permanente
- Exposições temporárias
- Visitas guiadas
- Cursos
- Conferências / Seminários
- Workshops
- Ciclos temáticos
- Ateliers
- Concursos
- Espectáculos
- Outra: _____

11.4. O museu possui associação de Amigos do Museu?

- Sim
- Não

11.5. No museu existe algum posto de recepção para sugestões dos visitantes?

- Sim
- Não

Data: ____/____/____

O questionário chegou ao fim. Solicitamos que o envie utilizando o envelope RSF que o acompanha. Mais uma vez obrigado pela sua colaboração.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

ANEXO C • NÍVEIS DE COMUNICAÇÃO: CLASSIFICAÇÃO GLOBAL (ORDEM ALFABÉTICA)

TV: Total Identidade Visual; NV: Nível Identidade Visual; TI= Total Informação; NI= Nível Informação; TD= Total Divulgação; ND= Nível Divulgação;

TS= Total Serviços; NS= Nível Serviços; TG= Total Global; NG = Nível Global.

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Agromuseu Municipal Dona Julinha	21	4	21	4	17	3	20	4	79	4
Aquário Vasco da Gama	10	2	19	4	2	1	23	5	54	3
Arquivo Fotográfico da CME (Núcleo Museológico)	10	2	10	2	4	1	10	2	34	2
Arquivo Histórico Municipal de Vila Real de Santo António	10	2	23	5	2	1	2	1	37	2
Associação Humanística de Matosinhos e Leça da Palmeira	0	1	2	1	0	1	6	1	8	1
Exposição Permanente do Clube Português de Automóveis Antigos	0	1	17	3	0	1	10	2	27	1
Barco Varino Liberdade	0	1	8	2	0	1	0	1	8	1
Capela de N ^a Sr ^a da Bonança-Núcleo museológico (Polivalente)	0	1	7	1	0	1	4	1	11	1
Casa - Museu do Grupo Típico "O Cancioneiro de Águeda"	0	1	11	2	2	1	9	2	22	1
Casa - Museu Marieta Solheiro Madureira	14	3	15	3	11	2	15	3	55	3
Casa da Malta / Museu Mineiro	0	1	6	1	4	1	13	3	23	1
Casa das Histórias Paula Rego	25	5	21	4	21	4	22	4	89	5
Casa Museu - Centro Cultural João Soares	10	2	16	3	6	1	21	4	53	3
Casa Museu Abel Salazar	14	3	12	2	4	1	21	4	51	3
Casa Museu de Alvôco da Serra	0	1	2	1	0	1	2	1	4	1
Casa Museu Dionísio Pinheiro e Alice Cardoso Pinheiro	12	2	13	3	4	1	11	2	40	2
Casa Museu Dr. Anastácio Gonçalves	16	3	21	4	15	3	18	4	70	4
Casa Museu Eng.º António de Almeida	0	1	17	3	0	1	12	2	29	2
Casa Museu Frederico de Freitas	16	3	12	2	4	1	14	3	46	2
Casa Museu João Tomás Nunes	0	1	6	1	2	1	8	2	16	1
Casa Museu José Antunes Pissarra	0	1	2	1	2	1	3	1	7	1
Casa Museu José Régio	0	1	11	2	4	1	11	2	26	1
Casa Museu Manuel Ribeiro de Pavia	8	2	6	1	0	1	6	1	20	1
Casa Museu Soledade Malvar	0	1	8	2	3	1	9	2	20	1
Casa Vitorino Nemésio	0	1	2	1	0	1	3	1	5	1
Cemitério Israelita de Faro e Museu	0	1	14	3	12	2	15	3	41	2
Centro Científico e Cultural de Macau I.P.	19	4	14	3	12	2	23	5	68	3
Centro Cultural Raiano	19	4	19	4	8	2	16	3	62	3
Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian	0	1	25	5	6	1	25	5	56	3
Centro de Artes Tradicionais (antigo museu do artesanato)	12	2	12	2	6	1	18	4	48	2
Centro de Interpretação Caminhos da Fé / Igreja de Santiago	14	3	19	4	0	1	10	2	43	2
Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota	25	5	21	4	18	4	15	3	79	4
Centro de Interpretação da Mata dos Medos	0	1	13	3	0	1	15	3	28	1
Centro de Interpretação da Reserva Natural das Dunas de S. Jacinto	0	1	19	4	0	1	11	2	30	2
Centro de Interpretação do Vulcão dos Capelinhos	12	2	17	3	25	5	18	4	72	4
Colecção Etnográfica do Rancho Folclórico de Alenquer	0	1	0	1	0	1	6	1	6	1
Colecção Museológica de Góis	8	2	13	3	2	1	13	3	36	2
Colecção Visitável "Museu dos Fósforos"	0	1	17	3	0	1	5	1	22	1
Colecção Visitável Museológica da Rádio e Televisão	4	1	12	2	20	4	14	3	50	3
Ecomuseu da Fundação Joaquim dos santos	0	1	12	2	0	1	12	2	24	1
Ecomuseu da Serra da Lousã - Museu Dr. Louzã Henriques	10	2	13	3	6	1	16	3	45	2

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Ecomuseu do Barroso	21	4	19	4	4	1	20	4	64	3
Ecomuseu do Zêzere	12	2	17	3	2	1	17	3	48	2
Ecomuseu Marinha da Troncalhada	19	4	14	3	6	1	21	4	60	3
Ecomuseu Municipal do Seixal	8	2	21	4	13	3	17	3	59	3
Espaço Arte e Memória	0	1	11	2	2	1	7	1	20	1
Espaço Museológico Casa do Ferreiro	0	1	2	1	0	1	4	1	6	1
Espaço Museológico do Soito	0	1	9	2	2	1	2	1	13	1
Fábrica da Baleia de Porto Pim / Centro do Mar	0	1	17	3	4	1	0	1	21	1
Fortaleza de Sagres	19	4	17	3	15	3	22	4	73	4
Fundação Arquivo Paes Teles	16	3	13	3	6	1	10	2	45	2
Fundação Eça de Queiroz	0	1	12	2	6	1	21	4	39	2
Fundação Museu Nacional Ferroviário - Núcleo de Lousado	4	1	15	3	8	2	18	4	45	2
Fundação Oriente/Museu - Museu do Oriente	21	4	21	4	12	2	23	5	77	4
Jardim Botânico da Ajuda	16	3	23	5	25	5	17	3	81	4
Jardim Botânico da Madeira / Museu de História Natural	0	1	7	1	0	1	2	1	9	1
Lagar de Azeite	17	3	4	1	0	1	3	1	24	1
Moinho do Papel	21	4	10	2	0	1	16	3	47	2
Mosteiro de S. Martinho de Tibaes / DRCN	15	3	12	2	4	1	23	5	54	3
Mosteiro de Santa Maria da Vitória-Batalha	19	4	19	4	4	1	15	3	57	3
Mosteiro de Santa Maria de Alcobaça	17	3	15	3	4	1	18	4	54	3
Mosteiro de Santa Clara a Velha de Coimbra	23	5	21	4	25	5	18	4	87	4
Museu Abade de Baçal	10	2	17	3	4	1	18	4	49	3
Museu Aberto de Campo Maior	8	2	23	5	0	1	3	1	34	2
Museu Abílio Mattos e Silva	13	3	11	2	12	2	14	3	50	3
Museu Agrícola Atalaia	17	3	15	3	8	2	18	4	58	3
Museu Agrícola Coronel José Guardado Moreira	0	1	13	3	0	1	11	2	24	1
Museu Anjos Teixeira	10	2	23	5	6	1	13	3	52	3
Museu Antropológico / Museu de História Natural / F.C.T.U.C.	14	3	8	2	4	1	15	3	41	2
Museu Arpad Szenes-Vieira da Silva	23	5	25	5	8	2	17	3	73	4
Museu Arqueológico da Sociedade Martins Sarmento	21	4	17	3	8	2	18	4	64	3
Museu Arqueológico de São Miguel de Odrinhas	23	5	10	2	6	1	18	4	57	3
Museu Arqueológico do Carmo	10	2	18	4	8	2	19	4	55	3
Museu Arqueológico Municipal José Monteiro	18	4	23	5	16	3	23	5	80	4
Museu Arte e Cultura	10	2	12	2	15	3	7	1	44	2
Museu Bernardino Machado	14	3	16	3	13	3	17	3	60	3
Museu Biblioteca da Casa de Bragança	18	4	2	1	4	1	15	3	39	2
Museu Casimiro Martins - Espaço Museológico do Esporão	0	1	8	2	0	1	11	2	19	1
Museu Carlos Machado	21	4	21	4	20	4	23	5	85	4
Museu Casa do Arcano	14	3	19	4	19	4	11	2	63	3
Museu Casa Rocha	4	1	9	2	0	1	5	1	18	1
Museu Convento dos Lóios	17	3	17	3	4	1	23	5	61	3
Museu da Água de Coimbra	19	4	25	5	14	3	20	4	78	4
Museu da Baleia da Madeira	21	4	10	2	4	1	15	3	50	3
Museu da Catedral do Porto	0	1	2	1	0	1	7	1	9	1

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu da Cerâmica	0	1	25	5	18	4	23	5	66	3
Museu da Chapelaria	19	4	20	4	6	1	25	5	70	4
Museu da Cidade	17	3	20	4	19	4	23	5	79	4
Museu da Cidade de Aveiro	23	5	14	3	6	1	21	4	64	3
Museu da Cidade de Olhão	8	2	23	5	0	1	9	2	40	2
Museu da Ciência da Universidade de Lisboa	21	4	25	5	6	1	23	5	75	4
Museu da Cultura Castreja Citânia de Briteiros	19	4	19	4	8	2	12	2	58	3
Museu da Electricidade	21	4	10	2	15	3	20	4	66	3
Museu da Emigração Açoriana	12	2	12	2	21	4	10	2	55	3
Museu da Escola Primária	0	1	4	1	0	1	0	1	4	1
Museu da Fábrica de Cimentos Maceira - Liz	15	3	11	2	2	1	16	3	44	2
Museu da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto	19	4	6	1	2	1	7	1	34	2
Museu da Farmácia	23	5	23	5	4	1	21	4	71	4
Museu da Fundação Cupertino de Miranda	0	1	25	5	21	4	19	4	65	3
Museu da Graciosa	12	2	12	2	21	4	17	3	62	3
Museu da Guarda	21	4	25	5	23	5	23	5	92	5
Museu da Horta	10	2	14	3	6	1	11	2	41	2
Museu da Imagem	8	2	19	4	6	1	21	4	54	3
Museu da Imprensa	0	1	15	3	8	2	9	2	32	2
Museu da Lucerna	14	3	17	3	2	1	17	3	50	3
Museu da Luz	23	5	19	4	6	1	22	4	70	4
Museu da Marioneta	19	4	20	4	6	1	23	5	68	3
Museu da Miniatura Automóvel	16	3	23	5	23	5	20	4	82	4
Museu da Música	19	4	17	3	6	1	21	4	63	3
Museu da Ordem de São Francisco	4	1	13	3	0	1	19	4	36	2
Museu da Ourivesaria Tradicional	16	3	23	5	14	3	6	1	59	3
Museu da Paróquia de Nossa Senhora da Encarnação da Benedita	0	1	4	1	0	1	5	1	9	1
Museu da Pedra do Município de Cantanhede	21	4	25	5	6	1	18	4	70	4
Museu da Pólvora Negra	17	3	17	3	13	3	25	5	72	4
Museu da Presidência da República	21	4	21	4	23	5	20	4	85	4
Museu da Região Flaviense	0	1	11	2	4	1	8	2	23	1
Museu da Sociedade Imparcial 15 de Janeiro de 1898	0	1	10	2	17	3	2	1	29	2
Museu da Terra de Miranda	10	2	15	3	2	1	6	1	33	2
Museu da Vila Velha	17	3	21	4	17	3	17	3	72	4
Museu das Aldeias	12	2	19	4	13	3	18	4	62	3
Museu das Alfandegas	0	1	17	3	0	1	7	1	24	1
Museu das Crianças	20	4	21	4	12	2	11	2	64	3
Museu das Migrações e das Comunidades Portuguesas	8	2	21	4	14	3	13	3	56	3
Museu das Pescas da Estação Litoral da Aguda	14	3	10	2	4	1	19	4	47	2
Museu de Aguarela Roque Gameiro	23	5	14	3	21	4	19	4	77	4
Museu de Alberto Sampaio	16	3	23	5	6	1	23	5	68	3
Museu de Alhandra - Casa Dr. Sousa Martins	6	1	17	3	0	1	15	3	38	2
Museu de Arqueologia e Etnografia do Distrito de Setúbal	8	2	19	4	8	2	19	4	54	3
Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real	16	3	21	4	6	1	19	4	62	3

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu de Arqueológico de Barcelos	0	1	4	1	0	1	6	1	10	1
Museu de Arte Contemporânea Bienal de Cerveira	12	2	25	5	23	5	16	3	76	4
Museu de Arte Contemporânea de Elvas	21	4	23	5	13	3	19	4	76	4
Museu de Arte Contemporânea de Serralves	21	4	21	4	25	5	25	5	92	5
Museu de Arte Contemporânea do Funchal	17	3	12	2	16	3	23	5	68	3
Museu de Arte de Albano Silva	8	2	13	3	7	1	0	1	28	1
Museu de Arte e Arqueologia de Viana do Castelo	0	1	18	4	2	1	18	4	38	2
Museu de Arte Pré-Histórica e do sagrado do vale do Tejo	21	4	25	5	6	1	21	4	73	4
Museu de Arte Sacra	0	1	13	3	0	1	2	1	15	1
Museu de Arte Sacra da Paróquia de Santo André	0	1	6	1	0	1	5	1	11	1
Museu de Arte Sacra da Sé de Évora	0	1	2	1	5	1	0	1	7	1
Museu de Arte Sacra de Monsaraz	0	1	15	3	0	1	3	1	18	1
Museu de Arte Sacra de Santiago do Cacém	14	3	17	3	21	4	14	3	66	3
Museu de Arte Sacra do Funchal	0	1	23	5	4	1	11	2	38	2
Museu de Arte Sacra Domingos dos Santos Pio	0	1	21	4	0	1	7	1	28	1
Museu de Arte Sacra e Etnologia	23	5	25	5	22	4	23	5	93	5
Museu de Arte Ultramarina	0	1	7	1	0	1	11	2	18	1
Museu de Artes e Ofícios Francisco Távora	0	1	17	3	0	1	12	2	29	2
Museu de Aveiro	21	4	19	4	6	1	22	4	68	3
Museu de Caça e Pesca de Aveiro / Vouga	10	2	21	4	0	1	12	2	43	2
Museu de Carruagens	0	1	21	4	0	1	10	2	31	2
Museu de Cerâmica de Sacavém	8	2	13	3	6	1	21	4	48	2
Museu de Cinema de Melgaço - Jean Loup Passek	23	5	19	4	0	1	12	2	54	3
Museu de Física da Universidade de Coimbra	0	1	17	3	6	1	12	2	35	2
Museu de Geodesia	0	1	19	4	0	1	14	3	33	2
Museu de Geologia da UTAD	12	2	23	5	6	1	22	4	63	3
Museu de História e Etnologia da Terra da Maia	12	2	20	4	23	5	14	3	69	4
Museu de José Luciano de Castro	8	2	19	4	0	1	9	2	36	2
Museu de Lagar Mário Gomes Figueira	14	3	10	2	6	1	20	4	50	3
Museu de Lamego	14	3	21	4	23	5	19	4	77	4
Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior	17	3	21	4	4	1	23	5	65	3
Museu de Mértola	10	2	19	4	2	1	8	2	39	2
Museu de Olaria	23	5	23	5	13	3	21	4	80	4
Museu de Ovar	18	4	14	3	2	1	12	2	46	2
Museu de Portimão	21	4	23	5	19	4	23	5	86	4
Museu de Santa Maria de Lamas	21	4	23	5	22	4	20	4	86	4
Museu de São Cucufate / Casa do Arco	12	2	15	3	4	1	15	3	46	2
Museu de São Roque	25	5	23	5	21	4	22	4	91	5
Museu de Scrimshaw do Peter	0	1	6	1	2	1	5	1	13	1
Museu de Setúbal / Convento de Jesus	6	1	11	2	2	1	19	4	38	2
Museu de Silgueiros	0	1	10	2	2	1	14	3	26	1
Museu de Vila Franca do Campo	12	2	11	2	2	1	13	3	38	2
Museu do Ar	19	4	19	4	8	2	14	3	60	3
Museu do Ateneu Artístico Cartaxense	0	1	13	3	5	1	7	1	25	1

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu do Azeite de Belmonte	14	3	19	4	0	1	9	2	42	2
Museu do Barro de Redondo	16	3	13	3	0	1	7	1	36	2
Museu do Bombeiro-Manuel Valdés Sobral	10	2	13	3	6	1	11	2	40	2
Museu do Brinquedo	14	3	19	4	19	4	25	5	77	4
Museu do Brinquedo de Évora	12	2	8	2	0	1	9	2	29	2
Museu do Brinquedo de Sintra-Fundação Arbués Moreira	12	2	23	5	0	1	12	2	47	2
Museu do Café	21	4	17	3	6	1	15	3	59	3
Museu do Campo	0	1	15	3	0	1	11	2	26	1
Museu do Carro Eléctrico	21	4	25	5	15	3	23	5	84	4
Museu do Centro de Apoio Social de Runa	0	1	2	1	0	1	7	1	9	1
Museu do Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos	0	1	0	1	0	1	3	1	3	1
Museu do Ferro & da Região de Moncorvo	16	3	23	5	6	1	0	1	45	2
Museu do Hospital e das Caldas	10	2	19	4	18	4	21	4	68	3
Museu do Mármore	8	2	17	3	0	1	15	3	40	2
Museu do Moinho Vitorino Nemésio	0	1	7	1	4	1	5	1	16	1
Museu do Ouro de Travassos	18	4	23	5	12	2	21	4	74	4
Museu do Papel Terras de Santa Maria	25	5	23	5	6	1	21	4	75	4
Museu do Pico	21	4	21	4	21	4	21	4	84	4
Museu do Regimento de Sapadores Bombeiros	4	1	10	2	6	1	10	2	30	2
Museu do Relógio	16	3	21	4	12	2	19	4	68	3
Museu do Rio	0	1	17	3	0	1	5	1	22	1
Museu do Sabugal	12	2	14	3	17	3	23	5	66	3
Museu do Som e da Imagem	21	4	20	4	12	2	25	5	78	4
Museu do Território e da Memória - Casa da Cadeia	12	2	15	3	0	1	14	3	41	2
Museu do Território e da Memória - Casa Regional Junqueiro Velho	14	3	19	4	0	1	11	2	44	2
Museu do Trabalho Michel Giacometti	6	1	14	3	6	1	19	4	45	2
Museu do Traje de Viana do Castelo	0	1	14	3	4	1	19	4	37	2
Museu do Traje e das Tradições	4	1	10	2	9	2	7	1	30	2
Museu do Trigo	12	2	4	1	4	1	3	1	23	1
Museu do Vinho do Porto	12	2	4	1	4	1	15	3	35	2
Museu dos Terceiros	10	2	23	5	6	1	23	5	62	3
Museu dos Transportes e Comunicações	21	4	25	5	6	1	25	5	77	4
Museu e Estação Arqueológica Cerro da Vila	10	2	13	3	4	1	16	3	43	2
Museu Eduardo Tavares	0	1	17	3	0	1	12	2	29	2
Museu Episcopal de Beja	17	3	19	4	21	4	14	3	71	4
Museu Escola do Concelho do Cartaxo	14	3	20	4	16	3	20	4	70	4
Museu Escolar	16	3	15	3	6	1	13	3	50	3
Museu Etnográfico da Freguesia de Meruge (Casa "Ti Aníbal")	4	1	8	2	2	1	6	1	20	1
Museu Etnográfico da Glória do Ribatejo	10	2	4	1	4	1	14	3	32	2
Museu Etnográfico da Madeira	12	2	17	3	13	3	20	4	62	3
Museu Etnográfico da Misericórdia de Alvor	0	1	8	2	0	1	5	1	13	1
Museu Etnográfico de Chavão	0	1	11	2	0	1	5	1	16	1
Museu Etnográfico de Requeixo	8	2	11	2	0	1	11	2	30	2
Museu Etnográfico de Seia	23	5	19	4	3	1	21	4	66	3

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu Etnográfico de Válega	10	2	19	4	7	1	16	3	52	3
Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Museu Etnográfico do pescador Montijense	0	1	6	1	0	1	5	1	11	1
Museu Etnográfico e Posto de Turismo da Praia de Mira	15	3	13	3	11	2	10	2	49	3
Museu Etnológico Melo	0	1	15	3	0	1	3	1	18	1
Museu Geológico de Portugal	16	3	25	5	22	4	18	4	81	4
Museu Grão Vasco	23	5	17	3	7	1	25	5	72	4
Museu Hebraico Abraão Zacuto	0	1	19	4	0	1	3	1	22	1
Museu Henrique e Francisco Franco	14	3	12	2	4	1	12	2	42	2
Museu Histórico da Vista Alegre	4	1	19	4	6	1	11	2	40	2
Museu Ibérico da Máscara e do Traje	12	2	19	4	5	1	12	2	48	2
Museu João de Deus, Bibliográfico, Pedagógico e Artístico	14	3	8	2	2	1	8	2	32	2
Museu Jorge Vieira	8	2	14	3	4	1	12	2	38	2
Museu José Malhoa	21	4	23	5	25	5	23	5	92	5
Museu Judaico de Belmonte	12	2	19	4	0	1	17	3	48	2
Museu Maçónico Português	19	4	12	2	4	1	14	3	49	3
Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão	0	1	15	3	0	1	8	2	23	1
Museu Marítimo de Ílhavo	21	4	25	5	15	3	25	5	86	4
Museu Militar Buçaco	0	1	13	3	0	1	6	1	19	1
Museu Militar de Elvas	19	4	12	2	15	3	7	1	53	3
Museu Militar de Lisboa	17	3	19	4	0	1	14	3	50	3
Museu Militar do Porto	19	4	23	5	4	1	23	5	69	4
Museu Militar dos Açores	21	4	21	4	2	1	16	3	60	3
Museu Monte Palace	23	5	25	5	6	1	18	4	72	4
Museu Municipal Abade Pedrosa	0	1	25	5	2	1	12	2	39	2
Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso	25	5	25	5	23	5	16	3	89	5
Museu Municipal Armindo Teixeira Lopes	0	1	13	3	0	1	9	2	22	1
Museu Municipal Carlos Reis	16	3	21	4	13	3	21	4	71	4
Museu Municipal da Fotografia João Carpinheiro	16	3	25	5	2	1	16	3	59	3
Museu Municipal da Ribeira Grande	12	2	6	1	19	4	19	4	56	3
Museu Municipal da Vida Submersa	10	2	12	2	10	2	14	3	46	2
Museu Municipal de Alcochete	0	1	18	4	13	3	23	5	54	3
Museu Municipal de Aljustrel	10	2	17	3	4	1	14	3	45	2
Museu Municipal de Arouca	15	3	10	2	0	1	9	2	34	2
Museu Municipal de Arqueologia	8	2	19	4	6	1	19	4	52	3
Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira	12	2	19	4	6	1	12	2	49	3
Museu Municipal de Arqueologia de Silves	14	3	13	3	9	2	15	3	51	3
Museu Municipal de Arqueologia e Etnografia de Barrancos	10	2	8	2	2	1	11	2	31	2
Museu Municipal de Avis	0	1	12	2	2	1	9	2	23	1
Museu Municipal de Caminha	14	3	15	3	8	2	23	5	60	3
Museu Municipal de Espinho	14	3	25	5	9	2	23	5	71	4
Museu Municipal de Esposende	0	1	25	5	19	4	21	4	65	3
Museu Municipal de Etnografia e História da Póvoa de Varzim	10	2	15	3	16	3	12	2	53	3
Museu Municipal de Faro	17	3	15	3	13	3	23	5	68	3

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu Municipal de Ferreira do Alentejo	21	4	23	5	2	1	25	5	71	4
Museu Municipal de Loulé	0	1	13	3	6	1	23	5	42	2
Museu Municipal de Loures	12	2	13	3	6	1	23	5	54	3
Museu Municipal de Monforte-Igreja de St ^a Maria Madalena	0	1	18	4	2	1	5	1	25	1
Museu Municipal de Montijo	17	3	25	5	25	5	20	4	87	4
Museu Municipal de Óbidos	15	3	15	3	6	1	18	4	54	3
Museu Municipal de Palmela	4	1	19	4	21	4	18	4	62	3
Museu Municipal de Penamacor	0	1	19	4	4	1	9	2	32	2
Museu Municipal de Peniche	0	1	25	5	17	3	21	4	63	3
Museu Municipal de Portalegre	0	1	6	1	0	1	0	1	6	1
Museu Municipal de Santarém	19	4	14	3	2	1	9	2	44	2
Museu Municipal de Santiago do Cacém	10	2	21	4	23	5	20	4	74	4
Museu Municipal de Sesímbra	11	2	17	3	9	2	18	4	55	3
Museu Municipal de Tavira	6	1	19	4	6	1	20	4	51	3
Museu Municipal de Vale de Cambra	15	3	11	2	4	1	11	2	41	2
Museu Municipal de Valongo	4	1	19	4	2	1	15	3	40	2
Museu Municipal de Vidigueira	19	4	19	4	20	4	15	3	73	4
Museu Municipal de Vila de Rei	12	2	19	4	9	2	16	3	56	3
Museu Municipal de Vila Franca de Xira	12	2	25	5	6	1	23	5	66	3
Museu Municipal do Funchal (História Natural)	10	2	17	3	14	3	15	3	56	3
Museu Municipal Dr. António Simões Saraiva	0	1	14	3	2	1	11	2	27	1
Museu Municipal Dr. José Formosinho	10	2	6	1	0	1	19	4	35	2
Museu Municipal Dr. António Gabriel Ferreira Lourenço	17	3	25	5	8	2	13	3	63	3
Museu Municipal João de Castilho	12	2	17	3	4	1	15	3	48	2
Museu Municipal João do Cadaval	19	4	19	4	4	1	21	4	63	3
Museu Municipal Leonel Trindade	8	2	25	5	21	4	23	5	77	4
Museu Municipal Manuel Soares de Albergaria	10	2	18	4	0	1	25	5	53	3
Museu Municipal Martins Correia	0	1	21	4	7	1	17	3	45	2
Museu Municipal- Núcleo de Arqueologia	10	2	9	2	4	1	15	3	38	2
Museu Nacional da Imprensa	23	5	25	5	16	3	20	4	84	4
Museu Nacional de Arte Antiga	23	5	23	5	23	5	25	5	94	5
Museu Nacional de História Natural	12	2	19	4	23	5	21	4	75	4
Museu Nacional de Machado de Castro	23	5	23	5	6	1	25	5	77	4
Museu Nacional de Soares dos Reis	23	5	18	4	4	1	0	1	45	2
Museu Nacional do Teatro	23	5	25	5	6	1	25	5	79	4
Museu Nacional do Traje	23	5	21	4	2	1	25	5	71	4
Museu Nacional Ferroviário	23	5	19	4	23	5	18	4	83	4
Museu Naval	4	1	21	4	7	1	17	3	49	3
Museu Nogueira da Silva	19	4	25	5	8	2	23	5	75	4
Museu Numismático Português	0	1	0	1	0	1	3	1	3	1
Museu Padre José Pinto	0	1	7	1	0	1	4	1	11	1
Museu Paroquial de Arte Sacra	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Museu Paroquial de Arte Sacra de Amarante	6	1	13	3	0	1	12	2	31	2
Museu Paroquial de Moncarapacho	0	1	8	2	0	1	3	1	11	1

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu Paroquial de Óbidos São João Baptista	15	3	13	3	6	1	10	2	44	2
Museu Quinta das Cruzes	6	1	25	5	4	1	23	5	58	3
Museu Rafael Bordalo Pinheiro	21	4	25	5	8	2	23	5	77	4
Museu Regional de Arqueologia de D. Diogo de Sousa	19	4	23	5	8	2	25	5	75	4
Museu Regional de Cucujães	14	3	13	3	14	3	7	1	48	2
Museu Regional do Algarve	6	1	11	2	2	1	10	2	29	2
Museu Regional do Vinho de Redondo	16	3	15	3	0	1	14	3	45	2
Museu Regional Vilar Maior	0	1	2	1	2	1	3	1	7	1
Museu Rural da Fundação Abreu Callado	4	1	13	3	2	1	5	1	24	1
Museu Rural de Boticas	0	1	13	3	0	1	12	2	25	1
Museu Rural do Centro Social Arte e Cultura Reguengo Grande	0	1	7	1	0	1	4	1	11	1
Museu Rural do Marão	8	2	14	3	13	3	5	1	40	2
Museu Rural e Etnográfico de São João da Ribeira	6	1	12	2	0	1	16	3	34	2
Museu se Arte Sacra do Santuário da N ^a Sr ^a Porto de Ave	4	1	6	1	6	1	15	3	31	2
Museu Tecelagem dos Actos	14	3	23	5	0	1	11	2	48	2
Museu Terras de Besteiros	19	4	23	5	18	4	18	4	78	4
Museu Vulcanoespeleológico Machado Torres	0	1	6	1	0	1	2	1	8	1
Navio Hospital Gil Eannes	21	4	23	5	7	1	11	2	62	3
Núcleo Museológico da Casa do Infante	0	1	17	3	4	1	16	3	37	2
Núcleo Museológico da Faculdade de Farmácia da U. do Porto	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Núcleo Museológico da Panificação	4	1	2	1	0	1	3	1	9	1
Núcleo Museológico da Rua do Sembrano	8	2	17	3	2	1	13	3	40	2
Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim	0	1	6	1	0	1	5	1	11	1
Núcleo Museológico de Arte Sacra de Alcoutim	0	1	12	2	0	1	5	1	17	1
Núcleo Museológico de Castro Laboreiro	6	1	12	2	0	1	0	1	18	1
Núcleo Museológico de Dume	0	1	6	1	0	1	7	1	13	1
Núcleo Museológico de Figueiró da Serra	0	1	2	1	2	1	9	2	13	1
Núcleo Museológico do Castelo de Castro Marim	12	2	12	2	0	1	0	1	24	1
Núcleo Museológico do Castelo de Lanhoso	6	1	23	5	15	3	7	1	51	3
Núcleo Museológico do Mar	12	2	21	4	2	1	11	2	46	2
Núcleo Museológico do Moinho e do Pão	13	3	19	4	17	3	12	2	61	3
Núcleo Museológico e de Pesquisa Torre de Menagem	10	2	19	4	0	1	14	3	43	2
Núcleo Museológico Luís Serra	12	2	15	3	4	1	9	2	40	2
Paço dos Duques	10	2	21	4	18	4	25	5	74	4
Palácio da Bolsa	21	4	21	4	6	1	14	3	62	3
Palácio Nacional da Ajuda	14	3	21	4	8	2	18	4	61	3
Palácio Nacional da Pena	23	5	21	4	21	4	20	4	85	4
Palácio Nacional de Queluz	17	3	21	4	6	1	21	4	65	3
Panteão Nacional	10	2	21	4	21	4	17	3	69	4
Parque Arqueológico Vale do Côa	14	3	17	3	2	1	18	4	51	3
Parque Natural do Litoral Norte	19	4	12	2	4	1	6	1	41	2
Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina	10	2	17	3	3	1	14	3	44	2
Planetário Calouste Gulbenkian-Centro Ciência Viva	18	4	19	4	0	1	9	2	46	2
Repositório Histórico do Vinho dos Mortos	0	1	8	2	6	1	8	2	22	1

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Reserva Natural das Berlengas	10	2	8	2	0	1	0	1	18	1
Reserva Natural das Lagoas de Santo André e da Sancha	17	3	12	2	2	1	15	3	46	2
Reserva Natural do Estuário do sado	19	4	10	2	6	1	13	3	48	2
Sala - Museu do Grupo Folclórico de Portomar	0	1	2	1	0	1	0	1	2	1
Sala Museu de Arqueologia	12	2	13	3	3	1	9	2	37	2
Sala Museu do Fuzileiro	0	1	11	2	0	1	5	1	16	1
Sintra Museu de Arte Moderna-Colecção Berardo	21	4	18	4	6	1	18	4	63	3
Solar Condes de Resende	12	2	13	3	8	2	21	4	54	3
Solar dos Zagallos	14	3	12	2	6	1	17	3	49	3
Técnicas Rurais-Museu Nacional de Oliveira de Frades	8	2	16	3	6	1	16	3	46	2
Tesouro da Misericórdia	10	2	8	2	0	1	5	1	23	1
Tesouro da Sé de Lisboa	0	1	13	3	0	1	10	2	23	1
Tesouro-Museu da Sé de Braga	0	1	12	2	2	1	11	2	25	1
Tesouro-Museu da Sé Catedral de Viseu	0	1	11	2	0	1	3	1	14	1
Unidade Museológica CEA (antiga Central Elevatória de Águas)	17	3	18	4	2	1	16	3	53	3

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

ANEXO D • NÍVEIS DE COMUNICAÇÃO: CLASSIFICAÇÃO GLOBAL (ORDEM NUMÉRICA)

TV: Total Identidade Visual; NV: Nível Identidade Visual; TI= Total Informação; NI= Nível Informação; TD= Total Divulgação; ND= Nível Divulgação;

TS= Total Serviços; NS= Nível Serviços; TG= Total Global; NG = Nível Global.

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu Nacional de Arte Antiga	23	5	23	5	23	5	25	5	94	5
Museu de Arte Sacra e Etnologia	23	5	25	5	22	4	23	5	93	5
Museu da Guarda	21	4	25	5	23	5	23	5	92	5
Museu de Arte Contemporânea de Serralves	21	4	21	4	25	5	25	5	92	5
Museu José Malhoa	21	4	23	5	25	5	23	5	92	5
Museu de São Roque	25	5	23	5	21	4	22	4	91	5
Casa das Histórias Paula Rego	25	5	21	4	21	4	22	4	89	5
Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso	25	5	25	5	23	5	16	3	89	5
Mosteiro de Santa Clara a Velha de Coimbra	23	5	21	4	25	5	18	4	87	4
Museu Municipal de Montijo	17	3	25	5	25	5	20	4	87	4
Museu de Portimão	21	4	23	5	19	4	23	5	86	4
Museu de Santa Maria de Lamas	21	4	23	5	22	4	20	4	86	4
Museu Marítimo de Ílhavo	21	4	25	5	15	3	25	5	86	4
Museu Carlos Machado	21	4	21	4	20	4	23	5	85	4
Museu da Presidência da República	21	4	21	4	23	5	20	4	85	4
Palácio Nacional da Pena	23	5	21	4	21	4	20	4	85	4
Museu do Carro Elétrico	21	4	25	5	15	3	23	5	84	4
Museu do Pico	21	4	21	4	21	4	21	4	84	4
Museu Nacional da Imprensa	23	5	25	5	16	3	20	4	84	4
Museu Nacional Ferroviário	23	5	19	4	23	5	18	4	83	4
Museu da Miniatura Automóvel	16	3	23	5	23	5	20	4	82	4
Jardim Botânico da Ajuda	16	3	23	5	25	5	17	3	81	4
Museu Geológico de Portugal	16	3	25	5	22	4	18	4	81	4
Museu Arqueológico Municipal José Monteiro	18	4	23	5	16	3	23	5	80	4
Museu de Olaria	23	5	23	5	13	3	21	4	80	4
Agromuseu Municipal Dona Julinha	21	4	21	4	17	3	20	4	79	4
Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota	25	5	21	4	18	4	15	3	79	4
Museu da Cidade	17	3	20	4	19	4	23	5	79	4
Museu Nacional do Teatro	23	5	25	5	6	1	25	5	79	4
Museu da Água de Coimbra	19	4	25	5	14	3	20	4	78	4
Museu do Som e da Imagem	21	4	20	4	12	2	25	5	78	4
Museu Terras de Besteiros	19	4	23	5	18	4	18	4	78	4
Fundação Oriente/Museu -Museu do Oriente	21	4	21	4	12	2	23	5	77	4
Museu de Aguarela Roque Gameiro	23	5	14	3	21	4	19	4	77	4
Museu de Lamego	14	3	21	4	23	5	19	4	77	4
Museu do Brinquedo	14	3	19	4	19	4	25	5	77	4
Museu dos Transportes e Comunicações	21	4	25	5	6	1	25	5	77	4
Museu Municipal Leonel Trindade	8	2	25	5	21	4	23	5	77	4
Museu Nacional de Machado de Castro	23	5	23	5	6	1	25	5	77	4
Museu Rafael Bordalo Pinheiro	21	4	25	5	8	2	23	5	77	4
Museu de Arte Contemporânea Bienal de Cerveira	12	2	25	5	23	5	16	3	76	4
Museu de Arte Contemporânea de Elvas	21	4	23	5	13	3	19	4	76	4
Museu da Ciência da Universidade de Lisboa	21	4	25	5	6	1	23	5	75	4

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu do Papel Terras de Santa Maria	25	5	23	5	6	1	21	4	75	4
Museu Nacional de História Natural	12	2	19	4	23	5	21	4	75	4
Museu Nogueira da Silva	19	4	25	5	8	2	23	5	75	4
Museu Regional de Arqueologia de D. Diogo de Sousa	19	4	23	5	8	2	25	5	75	4
Museu do Ouro de Travassos	18	4	23	5	12	2	21	4	74	4
Museu Municipal de Santiago do Cacém	10	2	21	4	23	5	20	4	74	4
Paço dos Duques	10	2	21	4	18	4	25	5	74	4
Fortaleza de Sagres	19	4	17	3	15	3	22	4	73	4
Museu Arpad Szenes-Vieira da Silva	23	5	25	5	8	2	17	3	73	4
Museu de Arte Pré-Histórica e do Sagrado do Vale do Tejo	21	4	25	5	6	1	21	4	73	4
Museu Municipal de Vidigueira	19	4	19	4	20	4	15	3	73	4
Centro de Interpretação do Vulcão dos Capelinhos	12	2	17	3	25	5	18	4	72	4
Museu da Pólvora Negra	17	3	17	3	13	3	25	5	72	4
Museu da Vila Velha	17	3	21	4	17	3	17	3	72	4
Museu Grão Vasco	23	5	17	3	7	1	25	5	72	4
Museu Monte Palace	23	5	25	5	6	1	18	4	72	4
Museu da Farmácia	23	5	23	5	4	1	21	4	71	4
Museu Episcopal de Beja	17	3	19	4	21	4	14	3	71	4
Museu Municipal Carlos Reis	16	3	21	4	13	3	21	4	71	4
Museu Municipal de Espinho	14	3	25	5	9	2	23	5	71	4
Museu Municipal de Ferreira do Alentejo	21	4	23	5	2	1	25	5	71	4
Museu Nacional do Traje	23	5	21	4	2	1	25	5	71	4
Casa Museu Dr. Anastácio Gonçalves	16	3	21	4	15	3	18	4	70	4
Museu da Chapelaria	19	4	20	4	6	1	25	5	70	4
Museu da Luz	23	5	19	4	6	1	22	4	70	4
Museu da Pedra do Município de Cantanhede	21	4	25	5	6	1	18	4	70	4
Museu Escola do Concelho do Cartaxo	14	3	20	4	16	3	20	4	70	4
Museu de História e Etnologia da Terra da Maia	12	2	20	4	23	5	14	3	69	4
Museu Militar do Porto	19	4	23	5	4	1	23	5	69	4
Panteão Nacional	10	2	21	4	21	4	17	3	69	4
Centro Científico e Cultural de Macau I.P.	19	4	14	3	12	2	23	5	68	3
Museu da Marioneta	19	4	20	4	6	1	23	5	68	3
Museu de Alberto Sampaio	16	3	23	5	6	1	23	5	68	3
Museu de Arte Contemporânea do Funchal	17	3	12	2	16	3	23	5	68	3
Museu de Aveiro	21	4	19	4	6	1	22	4	68	3
Museu do Hospital e das Caldas	10	2	19	4	18	4	21	4	68	3
Museu do Relógio	16	3	21	4	12	2	19	4	68	3
Museu Municipal de Faro	17	3	15	3	13	3	23	5	68	3
Museu da Cerâmica	0	1	25	5	18	4	23	5	66	3
Museu da Electricidade	21	4	10	2	15	3	20	4	66	3
Museu de Arte Sacra de Santiago do Cacém	14	3	17	3	21	4	14	3	66	3
Museu do Sabugal	12	2	14	3	17	3	23	5	66	3
Museu Etnográfico de Seia	23	5	19	4	3	1	21	4	66	3

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu Municipal de Vila Franca de Xira	12	2	25	5	6	1	23	5	66	3
Museu da Fundação Cupertino de Miranda	0	1	25	5	21	4	19	4	65	3
Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior	17	3	21	4	4	1	23	5	65	3
Museu Municipal de Esposende	0	1	25	5	19	4	21	4	65	3
Palácio Nacional de Queluz	17	3	21	4	6	1	21	4	65	3
Ecomuseu do Barroso	21	4	19	4	4	1	20	4	64	3
Museu Arqueológico da Sociedade Martins Sarmento	21	4	17	3	8	2	18	4	64	3
Museu da Cidade de Aveiro	23	5	14	3	6	1	21	4	64	3
Museu das Crianças	20	4	21	4	12	2	11	2	64	3
Museu Casa do Arcano	14	3	19	4	19	4	11	2	63	3
Museu da Música	19	4	17	3	6	1	21	4	63	3
Museu de Geologia da UTAD	12	2	23	5	6	1	22	4	63	3
Museu Municipal de Peniche	0	1	25	5	17	3	21	4	63	3
Museu Municipal Dr. António Gabriel Ferreira Lourenço	17	3	25	5	8	2	13	3	63	3
Museu Municipal João do Cadaval	19	4	19	4	4	1	21	4	63	3
Sintra Museu de Arte Moderna-Colecção Berardo	21	4	18	4	6	1	18	4	63	3
Centro Cultural Raiano	19	4	19	4	8	2	16	3	62	3
Museu da Graciosa	12	2	12	2	21	4	17	3	62	3
Museu das Aldeias	12	2	19	4	13	3	18	4	62	3
Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real	16	3	21	4	6	1	19	4	62	3
Museu dos Terceiros	10	2	23	5	6	1	23	5	62	3
Museu Etnográfico da Madeira	12	2	17	3	13	3	20	4	62	3
Museu Municipal de Palmela	4	1	19	4	21	4	18	4	62	3
Navio Hospital Gil Eannes	21	4	23	5	7	1	11	2	62	3
Palácio da Bolsa	21	4	21	4	6	1	14	3	62	3
Museu Convento dos Lóios	17	3	17	3	4	1	23	5	61	3
Núcleo Museológico do Moinho e do Pão	13	3	19	4	17	3	12	2	61	3
Palácio Nacional da Ajuda	14	3	21	4	8	2	18	4	61	3
Ecomuseu Marinha da Troncalhada	19	4	14	3	6	1	21	4	60	3
Museu Bernardino Machado	14	3	16	3	13	3	17	3	60	3
Museu do Ar	19	4	19	4	8	2	14	3	60	3
Museu Militar dos Açores	21	4	21	4	2	1	16	3	60	3
Museu Municipal de Caminha	14	3	15	3	8	2	23	5	60	3
Ecomuseu Municipal do Seixal	8	2	21	4	13	3	17	3	59	3
Museu da Ourivesaria Tradicional	16	3	23	5	14	3	6	1	59	3
Museu do Café	21	4	17	3	6	1	15	3	59	3
Museu Municipal da Fotografia João Carpinheiro	16	3	25	5	2	1	16	3	59	3
Museu Agrícola Atalaia	17	3	15	3	8	2	18	4	58	3
Museu da Cultura Castreja Citânia de Briteiros	19	4	19	4	8	2	12	2	58	3
Museu Quinta das Cruzes	6	1	25	5	4	1	23	5	58	3
Mosteiro de Santa Maria da Vitória-Batalha	19	4	19	4	4	1	15	3	57	3
Museu Arqueológico de São Miguel de Odrinhas	23	5	10	2	6	1	18	4	57	3
Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian	0	1	25	5	6	1	25	5	56	3

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu das Migrações e das Comunidades Portuguesas	8	2	21	4	14	3	13	3	56	3
Museu Municipal da Ribeira Grande	12	2	6	1	19	4	19	4	56	3
Museu Municipal de Vila de Rei	12	2	19	4	9	2	16	3	56	3
Museu Municipal do Funchal (História Natural)	10	2	17	3	14	3	15	3	56	3
Casa - Museu Marieta Solheiro Madureira	14	3	15	3	11	2	15	3	55	3
Museu Arqueológico do Carmo	10	2	18	4	8	2	19	4	55	3
Museu da Emigração Açoriana	12	2	12	2	21	4	10	2	55	3
Museu Municipal de Seíbra	11	2	17	3	9	2	18	4	55	3
Aquário Vasco da Gama	10	2	19	4	2	1	23	5	54	3
Mosteiro de S. Martinho de Tibaes / DRCN	15	3	12	2	4	1	23	5	54	3
Mosteiro de Santa Maria de Alcobaça	17	3	15	3	4	1	18	4	54	3
Museu da Imagem	8	2	19	4	6	1	21	4	54	3
Museu de Arqueologia e Etnografia do Distrito de Setúbal	8	2	19	4	8	2	19	4	54	3
Museu de Cinema de Melgaço - Jean Loup Passek	23	5	19	4	0	1	12	2	54	3
Museu Municipal de Alcochete	0	1	18	4	13	3	23	5	54	3
Museu Municipal de Loures	12	2	13	3	6	1	23	5	54	3
Museu Municipal de Óbidos	15	3	15	3	6	1	18	4	54	3
Solar Condes de Resende	12	2	13	3	8	2	21	4	54	3
Casa Museu - Centro Cultural João Soares	10	2	16	3	6	1	21	4	53	3
Museu Militar de Elvas	19	4	12	2	15	3	7	1	53	3
Museu Municipal de Etnografia e História da Póvoa de Varzim	10	2	15	3	16	3	12	2	53	3
Museu Municipal Manuel Soares de Albergaria	10	2	18	4	0	1	25	5	53	3
Unidade Museológica CEA (antiga Central Elevatória de Águas)	17	3	18	4	2	1	16	3	53	3
Museu Anjos Teixeira	10	2	23	5	6	1	13	3	52	3
Museu Etnográfico de Válega	10	2	19	4	7	1	16	3	52	3
Museu Municipal de Arqueologia	8	2	19	4	6	1	19	4	52	3
Casa Museu Abel Salazar	14	3	12	2	4	1	21	4	51	3
Museu Municipal de Arqueologia de Silves	14	3	13	3	9	2	15	3	51	3
Museu Municipal de Tavira	6	1	19	4	6	1	20	4	51	3
Núcleo Museológico do Castelo de Lanhoso	6	1	23	5	15	3	7	1	51	3
Parque Arqueológico Vale do Côa	14	3	17	3	2	1	18	4	51	3
Colecção Visitável Museológica da Rádio e Televisão	4	1	12	2	20	4	14	3	50	3
Museu Abílio Mattos e Silva	13	3	11	2	12	2	14	3	50	3
Museu da Baleia da Madeira	21	4	10	2	4	1	15	3	50	3
Museu da Lucerna	14	3	17	3	2	1	17	3	50	3
Museu de Lagar Mário Gomes Figueira	14	3	10	2	6	1	20	4	50	3
Museu Escolar	16	3	15	3	6	1	13	3	50	3
Museu Militar de Lisboa	17	3	19	4	0	1	14	3	50	3
Museu Abade de Baçal	10	2	17	3	4	1	18	4	49	3
Museu Etnográfico e Posto de Turismo da Praia de Mira	15	3	13	3	11	2	10	2	49	3
Museu Maçónico Português	19	4	12	2	4	1	14	3	49	3
Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira	12	2	19	4	6	1	12	2	49	3

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu Naval	4	1	21	4	7	1	17	3	49	3
Solar dos Zagallos	14	3	12	2	6	1	17	3	49	3
Centro de Artes Tradicionais (antigo museu do artesanato)	12	2	12	2	6	1	18	4	48	2
Ecomuseu do Zêzere	12	2	17	3	2	1	17	3	48	2
Museu de Cerâmica de Sacavém	8	2	13	3	6	1	21	4	48	2
Museu Ibérico da Máscara e do Traje	12	2	19	4	5	1	12	2	48	2
Museu Judaico de Belmonte	12	2	19	4	0	1	17	3	48	2
Museu Municipal João de Castilho	12	2	17	3	4	1	15	3	48	2
Museu Regional de Cucujães	14	3	13	3	14	3	7	1	48	2
Museu Tecelagem dos Actos	14	3	23	5	0	1	11	2	48	2
Reserva Natural do Estuário do sado	19	4	10	2	6	1	13	3	48	2
Moinho do Papel	21	4	10	2	0	1	16	3	47	2
Museu das Pescas da Estação Litoral da Aguda	14	3	10	2	4	1	19	4	47	2
Museu do Brinquedo de Sintra-Fundação Arbués Moreira	12	2	23	5	0	1	12	2	47	2
Casa Museu Frederico de Freitas	16	3	12	2	4	1	14	3	46	2
Museu de Ovar	18	4	14	3	2	1	12	2	46	2
Museu de São Cucufate / Casa do Arco	12	2	15	3	4	1	15	3	46	2
Museu Municipal da Vida Submersa	10	2	12	2	10	2	14	3	46	2
Núcleo Museológico do Mar	12	2	21	4	2	1	11	2	46	2
Planetário Calouste Gulbenkian-Centro Ciência Viva	18	4	19	4	0	1	9	2	46	2
Reserva Natural das Lagoas de Santo André e da Sancha	17	3	12	2	2	1	15	3	46	2
Técnicas Rurais-Museu Nacional de Oliveira de Frades	8	2	16	3	6	1	16	3	46	2
Ecomuseu da Serra da Lousã - Museu Dr. Louzã Henriques	10	2	13	3	6	1	16	3	45	2
Fundação Arquivo Paes Teles	16	3	13	3	6	1	10	2	45	2
Fundação Museu Nacional Ferroviário - Núcleo de Lousado	4	1	15	3	8	2	18	4	45	2
Museu do Ferro & da Região de Moncorvo	16	3	23	5	6	1	0	1	45	2
Museu do Trabalho Michel Giacometti	6	1	14	3	6	1	19	4	45	2
Museu Municipal de Aljustrel	10	2	17	3	4	1	14	3	45	2
Museu Municipal Martins Correia	0	1	21	4	7	1	17	3	45	2
Museu Nacional de Soares dos Reis	23	5	18	4	4	1	0	1	45	2
Museu Regional do Vinho de Redondo	16	3	15	3	0	1	14	3	45	2
Museu Arte e Cultura	10	2	12	2	15	3	7	1	44	2
Museu da Fábrica de Cimentos Maceira - Liz	15	3	11	2	2	1	16	3	44	2
Museu do Território e da Memória - Casa Regional Junqueiro Velho	14	3	19	4	0	1	11	2	44	2
Museu Municipal de Santarém	19	4	14	3	2	1	9	2	44	2
Museu Paroquial de Óbidos São João Baptista	15	3	13	3	6	1	10	2	44	2
Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina	10	2	17	3	3	1	14	3	44	2
Centro de Interpretação Caminhos da Fé / Igreja de Santiago	14	3	19	4	0	1	10	2	43	2
Museu de Caça e Pesca de Aveiro / Vouga	10	2	21	4	0	1	12	2	43	2
Museu e Estação Arqueológica Cerro da Vila	10	2	13	3	4	1	16	3	43	2
Núcleo Museológico e de Pesquisa Torre de Menagem	10	2	19	4	0	1	14	3	43	2
Museu do Azeite de Belmonte	14	3	19	4	0	1	9	2	42	2
Museu Henrique e Francisco Franco	14	3	12	2	4	1	12	2	42	2

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu Municipal de Loulé	0	1	13	3	6	1	23	5	42	2
Cemitério Israelita de Faro e Museu	0	1	14	3	12	2	15	3	41	2
Museu Antropológico / Museu de História Natural / F.C.T.U.C.	14	3	8	2	4	1	15	3	41	2
Museu da Horta	10	2	14	3	6	1	11	2	41	2
Museu do Território e da Memória - Casa da Cadeia	12	2	15	3	0	1	14	3	41	2
Museu Municipal de Vale de Cambra	15	3	11	2	4	1	11	2	41	2
Parque Natural do Litoral Norte	19	4	12	2	4	1	6	1	41	2
Casa Museu Dionísio Pinheiro e Alice Cardoso Pinheiro	12	2	13	3	4	1	11	2	40	2
Museu da cidade de Olhão	8	2	23	5	0	1	9	2	40	2
Museu do Bombeiro-Manuel Valdés Sobral	10	2	13	3	6	1	11	2	40	2
Museu do Mármore	8	2	17	3	0	1	15	3	40	2
Museu Histórico da Vista Alegre	4	1	19	4	6	1	11	2	40	2
Museu Municipal de Valongo	4	1	19	4	2	1	15	3	40	2
Museu Rural do Marão	8	2	14	3	13	3	5	1	40	2
Núcleo Museológico da Rua do Sembrano	8	2	17	3	2	1	13	3	40	2
Núcleo Museológico Luís Serra	12	2	15	3	4	1	9	2	40	2
Fundação Eça de Queiroz	0	1	12	2	6	1	21	4	39	2
Museu Biblioteca da Casa de Bragança	18	4	2	1	4	1	15	3	39	2
Museu de Mértola	10	2	19	4	2	1	8	2	39	2
Museu Municipal Abade Pedrosa	0	1	25	5	2	1	12	2	39	2
Museu de Alhandra - Casa Dr. Sousa Martins	6	1	17	3	0	1	15	3	38	2
Museu de Arte e Arqueologia de Viana do Castelo	0	1	18	4	2	1	18	4	38	2
Museu de Arte Sacra do Funchal	0	1	23	5	4	1	11	2	38	2
Museu de Setúbal / Convento de Jesus	6	1	11	2	2	1	19	4	38	2
Museu de Vila Franca do Campo	12	2	11	2	2	1	13	3	38	2
Museu Jorge Vieira	8	2	14	3	4	1	12	2	38	2
Museu Municipal- Núcleo de Arqueologia	10	2	9	2	4	1	15	3	38	2
Arquivo Histórico Municipal de Vila Real de Santo António	10	2	23	5	2	1	2	1	37	2
Museu do Traje de Viana do Castelo	0	1	14	3	4	1	19	4	37	2
Núcleo Museológico da Casa do Infante	0	1	17	3	4	1	16	3	37	2
Sala Museu de Arqueologia	12	2	13	3	3	1	9	2	37	2
Colecção Museológica de Góis	8	2	13	3	2	1	13	3	36	2
Museu da Ordem de São Francisco	4	1	13	3	0	1	19	4	36	2
Museu de José Luciano de Castro	8	2	19	4	0	1	9	2	36	2
Museu do Barro de Redondo	16	3	13	3	0	1	7	1	36	2
Museu de Física da Universidade de Coimbra	0	1	17	3	6	1	12	2	35	2
Museu do Vinho do Porto	12	2	4	1	4	1	15	3	35	2
Museu Municipal Dr. José Formosinho	10	2	6	1	0	1	19	4	35	2
Arquivo Fotográfico da CME (Núcleo Museológico)	10	2	10	2	4	1	10	2	34	2
Museu Aberto de Campo Maior	8	2	23	5	0	1	3	1	34	2
Museu da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto	19	4	6	1	2	1	7	1	34	2
Museu Municipal de Arouca	15	3	10	2	0	1	9	2	34	2
Museu Rural e Etnográfico de São João da Ribeira	6	1	12	2	0	1	16	3	34	2

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu da Terra de Miranda	10	2	15	3	2	1	6	1	33	2
Museu de Geodesia	0	1	19	4	0	1	14	3	33	2
Museu da Imprensa	0	1	15	3	8	2	9	2	32	2
Museu Etnográfico da Glória do Ribatejo	10	2	4	1	4	1	14	3	32	2
Museu João de Deus, Bibliográfico, Pedagógico e Artístico	14	3	8	2	2	1	8	2	32	2
Museu Municipal de Penamacor	0	1	19	4	4	1	9	2	32	2
Museu de Carruagens	0	1	21	4	0	1	10	2	31	2
Museu Municipal de Arqueologia e Etnografia de Barrancos	10	2	8	2	2	1	11	2	31	2
Museu Paroquial de Arte Sacra de Amarante	6	1	13	3	0	1	12	2	31	2
Museu se Arte Sacra do Santuário da N ^a Sr ^a Porto de Ave	4	1	6	1	6	1	15	3	31	2
Centro de Interpretação da Reserva Natural das Dunas de S. Jacinto	0	1	19	4	0	1	11	2	30	2
Museu do Regimento de Sapadores Bombeiros	4	1	10	2	6	1	10	2	30	2
Museu do Traje e das Tradições	4	1	10	2	9	2	7	1	30	2
Museu Etnográfico de Requeixo	8	2	11	2	0	1	11	2	30	2
Casa Museu Eng.º António de Almeida	0	1	17	3	0	1	12	2	29	2
Museu da Sociedade Imparcial 15 de Janeiro de 1898	0	1	10	2	17	3	2	1	29	2
Museu de Artes e Ofícios Francisco Távora	0	1	17	3	0	1	12	2	29	2
Museu do Brinquedo de Évora	12	2	8	2	0	1	9	2	29	2
Museu Eduardo Tavares	0	1	17	3	0	1	12	2	29	2
Museu Regional do Algarve	6	1	11	2	2	1	10	2	29	2
Centro de Interpretação da Mata dos Medos	0	1	13	3	0	1	15	3	28	1
Museu de Arte de Albano Silva	8	2	13	3	7	1	0	1	28	1
Museu de Arte Sacra Domingos dos Santos Pio	0	1	21	4	0	1	7	1	28	1
Exposição Permanente do Clube Português Automóveis Antigos	0	1	17	3	0	1	10	2	27	1
Museu Municipal Dr. António Simões Saraiva	0	1	14	3	2	1	11	2	27	1
Casa Museu José Régio	0	1	11	2	4	1	11	2	26	1
Museu de Silgueiros	0	1	10	2	2	1	14	3	26	1
Museu do Campo	0	1	15	3	0	1	11	2	26	1
Museu do Ateneu Artístico Cartaxense	0	1	13	3	5	1	7	1	25	1
Museu Municipal de Monforte-Igreja de St ^a Maria Madalena	0	1	18	4	2	1	5	1	25	1
Museu Rural de Boticas	0	1	13	3	0	1	12	2	25	1
Tesouro Museu da Sé de Braga	0	1	12	2	2	1	11	2	25	1
Ecomuseu da Fundação Joaquim dos Santos	0	1	12	2	0	1	12	2	24	1
Lagar de Azeite	17	3	4	1	0	1	3	1	24	1
Museu Agrícola Coronel José Guardado Moreira	0	1	13	3	0	1	11	2	24	1
Museu das Alfandegas	0	1	17	3	0	1	7	1	24	1
Museu Rural da Fundação Abreu Callado	4	1	13	3	2	1	5	1	24	1
Núcleo Museológico do Castelo de Castro Marim	12	2	12	2	0	1	0	1	24	1
Casa da Malta / Museu Mineiro	0	1	6	1	4	1	13	3	23	1
Museu da Região Flaviense	0	1	11	2	4	1	8	2	23	1
Museu do Trigo	12	2	4	1	4	1	3	1	23	1
Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão	0	1	15	3	0	1	8	2	23	1
Museu Municipal de Avis	0	1	12	2	2	1	9	2	23	1

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Tesouro da Misericórdia	10	2	8	2	0	1	5	1	23	1
Tesouro da Sé de Lisboa	0	1	13	3	0	1	10	2	23	1
Casa - Museu do Grupo Típico "O Cancioneiro de Águeda"	0	1	11	2	2	1	9	2	22	1
Colecção Visitável "Museu dos Fósforos"	0	1	17	3	0	1	5	1	22	1
Museu do Rio	0	1	17	3	0	1	5	1	22	1
Museu Hebraico Abraão Zacuto	0	1	19	4	0	1	3	1	22	1
Museu Municipal Armindo Teixeira Lopes	0	1	13	3	0	1	9	2	22	1
Repositório Histórico do Vinho dos Mortos	0	1	8	2	6	1	8	2	22	1
Fábrica da Baleia de Porto Pim / Centro do Mar	0	1	17	3	4	1	0	1	21	1
Casa Museu Manuel Ribeiro de Pavia	8	2	6	1	0	1	6	1	20	1
Casa Museu Soledade Malvar	0	1	8	2	3	1	9	2	20	1
Espaço Arte e Memória	0	1	11	2	2	1	7	1	20	1
Museu Etnográfico da Freguesia de Meruge (Casa "Ti Aníbal")	4	1	8	2	2	1	6	1	20	1
Museu Caíro Martins - Espaço Museológico do Esporão	0	1	8	2	0	1	11	2	19	1
Museu Militar Buçaco	0	1	13	3	0	1	6	1	19	1
Museu Casa Rocha	4	1	9	2	0	1	5	1	18	1
Museu de Arte Sacra de Monsaraz	0	1	15	3	0	1	3	1	18	1
Museu de Arte Ultramarina	0	1	7	1	0	1	11	2	18	1
Museu Etnológico Melo	0	1	15	3	0	1	3	1	18	1
Núcleo Museológico de Castro Laboreiro	6	1	12	2	0	1	0	1	18	1
Reserva Natural das Berlengas	10	2	8	2	0	1	0	1	18	1
Núcleo Museológico de Arte Sacra de Alcoutim	0	1	12	2	0	1	5	1	17	1
Casa Museu João Tomás Nunes	0	1	6	1	2	1	8	2	16	1
Museu do Moinho Vitorino Nemésio	0	1	7	1	4	1	5	1	16	1
Museu Etnográfico de Chavão	0	1	11	2	0	1	5	1	16	1
Sala Museu do Fuzileiro	0	1	11	2	0	1	5	1	16	1
Museu de Arte Sacra	0	1	13	3	0	1	2	1	15	1
Tesouro-Museu da Sé Catedral de Viseu	0	1	11	2	0	1	3	1	14	1
Espaço Museológico do Soito	0	1	9	2	2	1	2	1	13	1
Museu de Scrimshaw do Peter	0	1	6	1	2	1	5	1	13	1
Museu Etnográfico da Misericórdia de Alvor	0	1	8	2	0	1	5	1	13	1
Núcleo Museológico de Dume	0	1	6	1	0	1	7	1	13	1
Núcleo Museológico de Figueiró da Serra	0	1	2	1	2	1	9	2	13	1
Capela de N ^a Sr ^a da Bonança-Núcleo Museológico (Polivalente)	0	1	7	1	0	1	4	1	11	1
Museu de Arte Sacra da Paróquia de Santo André	0	1	6	1	0	1	5	1	11	1
Museu Etnográfico do Pescador Montijense	0	1	6	1	0	1	5	1	11	1
Museu Padre José Pinto	0	1	7	1	0	1	4	1	11	1
Museu Paroquial de Moncarapacho	0	1	8	2	0	1	3	1	11	1
Museu Rural do Centro Social Arte e Cultura Reguengo Grande	0	1	7	1	0	1	4	1	11	1
Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim	0	1	6	1	0	1	5	1	11	1
Museu de Arqueológico de Barcelos	0	1	4	1	0	1	6	1	10	1
Jardim Botânico da Madeira / Museu de História Natural	0	1	7	1	0	1	2	1	9	1

NOME DO MUSEU	TV	NV	TI	NI	TD	ND	TS	NS	TG	NG
	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[25]	[5]	[100]	[5]
Museu da Catedral do Porto	0	1	2	1	0	1	7	1	9	1
Museu da Paróquia de Nossa Senhora da Encarnação da Benedita	0	1	4	1	0	1	5	1	9	1
Museu do Centro de Apoio Social de Runa	0	1	2	1	0	1	7	1	9	1
Núcleo Museológico da Panificação	4	1	2	1	0	1	3	1	9	1
Associação Humanística de Matosinhos e Leça da Palmeira	0	1	2	1	0	1	6	1	8	1
Barco Varino Liberdade	0	1	8	2	0	1	0	1	8	1
Museu Vulcanoespeleológico Machado Torres	0	1	6	1	0	1	2	1	8	1
Casa Museu José Antunes Pissarra	0	1	2	1	2	1	3	1	7	1
Museu de Arte Sacra da Sé de Évora	0	1	2	1	5	1	0	1	7	1
Museu Regional Vilar Maior	0	1	2	1	2	1	3	1	7	1
Colecção Etnográfica do Rancho Folclórico de Alenquer	0	1	0	1	0	1	6	1	6	1
Espaço Museológico Casa do Ferreiro	0	1	2	1	0	1	4	1	6	1
Museu Municipal de Portalegre	0	1	6	1	0	1	0	1	6	1
Casa Vitorino Nemésio	0	1	2	1	0	1	3	1	5	1
Casa Museu de Alvoco da Serra	0	1	2	1	0	1	2	1	4	1
Museu da Escola Primária	0	1	4	1	0	1	0	1	4	1
Museu do Centro Militar de Educação Física Equitação e Desportos	0	1	0	1	0	1	3	1	3	1
Museu Numismático Português	0	1	0	1	0	1	3	1	3	1
Sala - Museu do Grupo Folclórico de Portomar	0	1	2	1	0	1	0	1	2	1
Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Museu Paroquial de Arte Sacra	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
Núcleo Museológico da Faculdade de Farmácia da U. do Porto	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

ANEXO E • MUSEUS SELECIONADOS PARA AS VISITAS PRÉVIAS (ESTUDOS DE CASO)

NOME DO MUSEU	TV	TI	TD	TS	TG	NG	RM	REGIÃO	VISITANTES / ANO	TUTELA	TEMPO EXISTÊNCIA	TIPO DE MUSEU
Mitioseu Etnográfico de Vilharrinho das Furnas	[25]	[25]	[25]	[25]	[00]	[5]	-	Norte	não respondeu	Adm. Local	Recente	Etnologia e Antropologia
Museu dos Bombeiros - AHMLP	0	0	0	0	0	1	-	Norte	1.000 a 10.000	Privado	Antigo	História
Museu Etnográfico do Pescador Montijense	0	6	0	5	11	1	-	Lisboa	menos de 1.000	Privado	Antigo	Etnologia e Antropologia
Núcleo Museológico de Arqueologia de Alcoutim	0	6	0	5	11	1	RMA	Algarve	10.000 a 25.000	Adm. Local	Recente	Monumento ou Sítio
Museu Marítimo Almirante Ramalho Ortigão	0	15	0	8	23	1	-	Algarve	1.000 a 10.000	Outro	Muito Antigo	Especializado
Museu do Rio	10	17	0	5	32	2	RMA	Algarve	1.000 a 10.000	Adm. Local	Recente	Especializado
Museu Municipal de Penamacor	0	19	4	9	32	2	-	Centro	1.000 a 10.000	Adm. Local	Antigo	Genérico
Museu do Azeite de Belmonte	14	19	0	9	42	2	RMB	Centro	10.000 a 25.000	Adm. Local	Muito Recente	Ciência e Tecnologia
Museu do Trabalho Michel Giacometti	6	14	6	19	45	2	RPM	Lisboa	10.000 a 25.000	Adm. Local	Recente	Outro
Museu de São Cucufate / Casa do Arco	12	15	4	15	46	2	-	Alentejo	menos de 1.000	Adm. Local	Muito Recente	Arqueologia
Museu do Côa	14	17	2	18	51	3	-	Norte	10.000 a 25.000	Adm. Central	Recente	Monumento ou Sítio
Ecomuseu Municipal do Seixal	8	21	13	17	59	3	RPM	Lisboa	10.000 a 25.000	Adm. Local	Antigo	Outro
Centro Cultural Raimo	19	19	8	16	62	3	-	Centro	10.000 a 25.000	Adm. Local	Recente	Regional
Museu do Sabugal	12	14	17	23	66	3	-	Centro	1.000 a 10.000	Adm. Local	Recente	Arqueologia
Museu de Aveiro	21	19	6	22	68	3	RPM	Centro	25.000 a 50.000	Adm. Central	Antigo	Arte
Museu da Luz	23	19	6	22	70	4	RPM	Alentejo	10.000 a 25.000	Outro	Recente	Especializado
Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota	25	21	18	15	79	4	-	Centro	25.000 a 50.000	Privado	Muito Recente	Monumento ou Sítio
Museu da Presidência da República	21	21	23	20	85	4	-	Lisboa	50.000 a 100.000	Outro	Recente	História
Museu Marítimo de Ílhavo	21	25	15	25	86	4	-	Centro	50.000 a 100.000	Adm. Local	Antigo	Especializado
Mosteiro de Stª Clara a Velha de Coimbra	23	21	25	18	87	4	-	Centro	25.000 a 50.000	Adm. Regional	Muito Recente	Arqueologia
Casa das Histórias Paula Rego	25	21	21	22	89	5	-	Lisboa	50.000 a 100.000	Privado	Muito Recente	Arte
Museu de São Roque	25	23	21	22	91	5	RPM	Lisboa	10.000 a 25.000	Privado	Muito Antigo	Arte
Museu de Arte Contemporânea de Serralves	21	21	25	25	92	5	RPM	Norte	mais de 100.000	Privado	Recente	Arte
Museu de Arte Sacra e Etnologia	23	25	22	23	93	5	RPM	Centro	10.000 a 25.000	Privado	Recente	Arte
Museu Nacional de Arte Antiga	23	23	23	25	94	5	RPM	Lisboa	mais de 100.000	Adm. Central	Muito Antigo	Arte

TV: Total Identidade Visual; TI = Total Informação; TD = Total Divulgação; TS = Total Serviços; TG = Total Global; NG = Nivel Global;

RM: Rede de Museus (RMA - Rede de Museus do Algarve, RMB - Rede de Museus de Belmonte, RPM - Rede Portuguesa de Museus).

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

ANEXO F

GUIÃO DE ENTREVISTA AOS MUSEUS
(ESTUDOS DE CASO)

ESTRUTURA:

Tipo de museu;
 Tempo de existência;
 Estatuto jurídico;
 Tutela;
 Região;
 N.º de visitantes;
 Membro de rede museológica;

Enquadramento histórico;
 Descrição das instalações;
 Descrição do acervo;
 Descrição da exposição;
 Missão;
 Gestão/funcionamento;
 Recursos humanos;
 Fontes de rendimento;
 Mecenato;
 Parcerias e organização em rede;
 Localização;

Identidade visual;
 Informação;
 Divulgação;
 Serviços;
 Projetos.

GUIÃO DE ENTREVISTA:

Como nasceu o Museu? (resumo histórico)

Atualmente como se posiciona o museu, qual a sua missão?

Pode-me fazer uma breve descrição do acervo e organização do museu?

Quantas pessoas trabalham no museu?

Há voluntários?

No inquérito realizado identificaram-se diferenças, por vezes acentuadas, no desempenho dos museus das diferentes tutelas. Considera a Tutela um fator determinante no desempenho dos museus? O Museu é tutelado pelo ..., qual é o modelo de gestão adotado, e de que autonomias dispõe o museu?

Considera que a Tutela se sobrepõe ao museu do ponto de vista da perceção da identidade organizacional?

No que diz respeito à comunicação, como é feito o seu planeamento e gestão?

Consegue diferenciar os diferentes Públicos do museu? Como os agruparia?

Tendo em conta os públicos que mencionou, quais serão os principais concorrentes do museu?

De que fontes de financiamento dispõe o museu?

O mecenato é relevante no orçamento global do museu?

Há uma verba pré-definida anualmente para a comunicação? Qual o valor?

A comunicação do museu é desenvolvida internamente ou contratada a empresas externas?

Quais as principais vantagens e desvantagens de cada um dos modelos?

Considera os recursos disponíveis suficientes para o regular funcionamento do museu?

Quais são as principais dificuldades com que o museu se depara?

De que modo afetam a relação com os públicos?

Há algum processo de caracterização dos visitantes (regulares, ocasionais, nacionais, estrangeiros)?

O número de visitantes é um dado importante na avaliação do desempenho do museu?

Como caracteriza a relação do museu com a comunidade (bairro, cidade, região, país)?

Qual a influência da localização do museu no seu desempenho (bairro, cidade, região, país)?

Qual a influência do museu no desempenho do bairro, cidade, região, e país?

Que ações de comunicação foram desenvolvidas no último ano?

Consegue avaliar o resultado das ações realizadas?

Há uma preocupação na coerência dos diferentes suportes desenvolvidos, ou a diversidade de soluções é considerada uma vantagem?

Que avaliação faz da criação da Rede Portuguesa de Museus?

Quais os contributos mais relevantes dados pela RPM ao Museu?

Quais os objetivos do museu a curto, médio e longo prazo?

Como entende o papel dos museus nas questões da memória e identidade coletiva?

(análise individual de cada uma das áreas identidade visual, informação, divulgação, serviços)

ANEXO G • ESTUDO DE CASO 01

Museu Etnográfico do Pescador Montijense

Entrevista a José Maria Santos,
Presidente da Direção da Sociedade Cooperativa União
Piscatória Aldegalense (SCUPA)

12 de novembro de 2012

Como nasceu o Museu dos Pescadores?

Isto foi uma cooperativa fundada por pescadores para pescadores, vai fazer 100 anos no próximo ano, atualmente já não funciona do mesmo modo porque os pescadores estão praticamente extintos, no Montijo não estão ainda mas para lá caminham com as novas leis da pesca e com essas dificuldades todas que vão pondo às pessoas. Entre os anos 60 e 70 a cooperativa começou a ter falta de pescadores, entretanto veio a guerra do ultramar e isto começou a descair. Mais tarde entrou para aqui o meu sobrinho como presidente, primeiro esteve o meu irmão depois passou para o meu sobrinho, e nos anos 80 a cooperativa já estava aberta a não pescadores e começou-se a fazer uma recolha de alguns barcos que havia para aí feitos por pescadores ou por fragateiros, porque os fragateiros vieram depois dos pescadores, é uma sucessão, primeiro iam para a pesca e depois conseguiam emprego nas fragatas, e fizeram uma recolha de um espólio relativamente pequeno, que estava sediado no sótão desta casa. Fomos sempre pedindo instalações à câmara para ver se conseguíamos arranjar um espaço para o museu, porque espólio havia e há muito para recolher, mas não há é espaço, mesmo agora com a área ampliada, para se expor. Como ninguém apoia os museus, porque o museu é um meio morto, não é lucrativo para ninguém, acho que não há nenhum que seja lucrativo, e o estado também não apoia, pelo menos eu não tenho conhecimento, também não somos pessoas formadas em museologia, porque isto é feito por mim, pela minha mulher, e pelo José António, e

não temos apoio. Quando precisamos perguntamos a alguém do Museu Municipal do Montijo o que se deve fazer, mas não temos qualquer apoio técnico. O que é feito tem sido feito por nós, à nossa maneira, sem ter bases técnicas de como as coisas funcionam. Ainda vieram aí umas pessoas da Universidade Nova de Lisboa que deram umas ideias, depois também esteve um técnico aqui do Montijo que era bastante bom que também nos deu outras ideias, e quando se fez esta obra, que já foi comigo, ampliaram-se as instalações lá em cima e fomos sempre recolhendo peças. As pessoas até ficam admiradas com o espólio que nós temos, só que não está no sítio ideal, isto é um edifício antigo, com 150 anos, com umas escadas muito ingremes, que são as originais do edifício. Conseguiu-se arranjar um espólio bastante bom, mas há uma série de coisas que falta fazer por pessoas que saibam fazer, porque nós temos a ideia mas não sabemos fazer, e há falta de apoios. Uma coisa que eu não compreendo é haver o Instituto dos Museus mas depois na prática o que faz é apenas uma estimativa dos museus que existem e daí não passa. Nunca vi o Instituto dos Museus perguntar sobre o que precisamos ou como se deve fazer, porque só fazem perguntas e não passa disso. O Município ajudou-nos quando foi desta obra com a parte elétrica, fizeram eles, quando precisamos de uma tábuia ou uma peça que seja precisa fazer demora tempo mas fazem, mas com dinheiro não há apoios. Já estou aqui há 10 anos seguidos, mas este ano acabo, para ver se entra outro com outras ideias, mas infelizmente o associativismo, sem ganhar dinheiro, ninguém quer, e aqui na direção nunca ninguém ganhou dinheiro. A Câmara antes tinha e não dava, agora não tem e por isso não pode dar. Quando pedimos alguma coisa, de uma peça ou de um estrado, vamos lá. A carpintaria eles fazem, o ferro é que é pior, mas mesmo assim eles ainda deitam a mão, e esses são os apoios que temos.

O museu tem tido muitos visitantes?

Quem são os visitantes mais frequentes?

Sim, as escolas vêm aqui. Ainda na semana passada esteve aqui uma professora que ficou admirada com o nosso espólio. São coisas ligadas à pesca e é um museu de passado, não de coisas futuras. Os museus são quase todos de coisas do passado, mas aqui ainda mais porque a classe piscatória tem vindo a decrescer. Chegou a haver 300 pescadores e agora são aí uns 10, e não há mais por causa das leis do estado que são ao contrário, em vez de fomentarem o emprego tiram o emprego, porque legalizando certas situações, além de arrecadarem impostos, fazem com que pessoas que andam à pesca profissional não estejam legalizadas. Essa é uma das situações que aqui no Tejo é muito comum.

Há uma diferenciação entre o projeto do Museu e o da Cooperativa?

É como se fosse um só, é uma peça só. Também temos o restaurante aqui em baixo, que é o que vai dando suporte financeiro para as despesas de tudo isto. São estas verbas que se vão arranjando que permitem a subsistência do museu, senão teríamos de ter a porta fechada.

As pessoas quando querem visitar o museu telefonam ou perguntam. Dentro do horário normal estou por aqui, mas se chegarem depois de almoço está fechado. Não está fechado porque eu estou por aí e se me telefonarem eu venho aqui, mas normalmente a partir das 14h00 tenho de sair, porque também tenho a minha vida.

Quem são os principais visitantes do museu?

Principalmente escolas, mas também particulares. Por vezes estrangeiros, que passam aí, vêem o museu e têm curiosidade em ver. É claro que temos o problema da fala. O inglês que sei é pouco, mas ainda vou ouvindo alguma coisa, agora os alemães ainda menos. É difícil. Por vezes há outros visitan-

tes que ainda sabem alguma coisa e ajudam. O espanhol percebe-se bem, melhor ou pior conseguem explicar às pessoas.

E relativamente à divulgação do museu, como é feita?

Não é feita grande divulgação. O museu está na internet para quem pesquisar, mas divulgação propriamente dita não é feita. A Câmara tem técnicos que poderiam fazer essa parte, não seria difícil fazer uma história do museu e passar do português para o inglês, ou para o francês ou alemão. Traduzir não seria muito dispendioso porque têm técnicos. Mas nem o próprio Museu do Montijo faz divulgação. Parece-me que o Museu dos Pescadores chega a ter mais divulgação que o Museu do Montijo.

Estas peças nunca saíram para exposições temporárias noutros museus?

Saem bastante. Isto anda sempre por aí a circular. Vêm cá pedir se podem levar e nós costumamos emprestar. Já estive em Alcântara, na sala de embarque para os paquetes. O único problema é o tempo que isso implica. O hospital do Barreiro também queria fazer uma exposição, mas é preciso ter pessoas para fazer o transporte e a montagem, e muitas vezes esse apoio poderia ser dado pela Câmara.

Este edifício aqui em frente, que já foi uma escola, poderia ser transformado em museu, porque é um edifício com qualidade para receber estas peças. Há ali um barco que precisava de altura para que a verga possa subir (e não é um barco grande) e está ali apertado porque este não é o edifício próprio nem é o sítio certo. Porque, por exemplo, por vezes vêm aí excursões de idosos (perguntam se podem vir e se é pago, mas isto aqui não é nada pago, nós temos prazer em ter o museu e ninguém paga nada) e por vezes há problemas no acesso por causa da escadaria.

Não há vontade da Câmara porque isto é um museu particular. A Câmara aqui não manda, e não

tem nada a ver com política porque nós até temos um bom relacionamento com a Câmara. Eles não podem é entrar aqui quando querem.

Qual é a relação do museu com a comunidade e com a sua identidade?

Por vezes vêm cá os netos e os bisnetos e dizem: “olha o meu avô!”. Ainda há pouco tempo estava aí uma catraia que perguntou “como é que eu conhecia o meu avô, o meu avô é aquele ali da fotografia.”; “Então o teu avô é o Tarulha.”; “Tarulha? O meu avô não se chamava Tarulha.”; “Pois não. Era o apelido.”

Considera esta coleção como algo que está guardado e conservado e que se abre aos visitantes de vez em quando ou tem um propósito maior enquanto museu?

Por enquanto não tem um propósito definido. O propósito era, se conseguíssemos ter as verbas que não existem, conseguir ter peças que são expostas mesmo para saber, como por exemplo como é que se faz uma embarcação. Eu mandei fazer duas miniaturas à escala, e estão todas feitas ao pormenor, eu vi construir e foi tudo feito como se fosse uma embarcação verdadeira, com todos os enrolamentos e todos os entalhes que as peças levam, e cada uma custou 1.750 euros. Aquela que ali está a Delta pagou 1.500 euros e nós pagámos 250 euros. O que eu gostava de fazer era um barco que estivesse metade tapado e metade descoberto, e depois com tudo escrito com o nome e função da peça, mas onde é que há 2.000 euros para o mandar fazer? E daqui a pouco já nem há quem faça.

Para além da Delta há mais empresas que têm apoiado o museu?

Houve uma firma aqui do Montijo que também apoiou a construção de outra miniatura, mas essa foi apenas 200 euros. E o Governo Civil também já deu um apoio. A Câmara dinheiro não tem, dá umas ajudas pontuais aqui nas instalações.

Houve algum estudo académico sobre o espólio do museu?

A Câmara já teve aí alguns técnicos a fazer uns estudos, mas depois não passam disso. A UAL fez um apanhado das peças expostas, depois tivemos aí um fogo, quando foi destas últimas obras mudámos as peças ali para um edifício que é da Câmara e a malta da droga pegou fogo àquilo e metade das fotografias ardeu, e nós tínhamos um espólio de fotografias enorme. Não foi nada contra o museu, foi puro vandalismo.

No restaurante estão afixados os contactos do museu numa folha com um logótipo, quando foi feito esse logótipo e por quem?

Foi um sócio que fez, aqui é tudo com a prata da casa. Aqui quem trabalha é por gosto, o máximo que podemos oferecer é um almoço, porque dinheiro não há. Aqui há uns tempos havia algumas firmas que ainda ajudavam, mas hoje já não se pode contar até porque essas pessoas simplesmente acabaram. Havia sócios da Carmonti que eram filhos de pescadores e havia uma ligação à sociedade, mas aos poucos isso vai-se perdendo.

E projetos das escolas, não são realizados trabalhos sobre este tema?

Isso é o que eu digo aos professores, porque é que não trazem os alunos para ver, mas isso é a parte da escola. Mas há vezes em que vêm miúdos muito pequeninos, que é preciso muito cuidado porque esta escada é ruim, e depois os miúdos querem é mexer e já têm partido algumas peças. Podíamos ter umas peças pesadas originais dos barcos mas não há sítio para as ter, até porque este edifício não foi concebido para suportar esse tipo de pesos.

Quem recebe as escolas durante as visitas?

Normalmente sou eu, ou então é o José António ou a minha mulher.

Quanto tempo lhe ocupa o museu?

Não me ocupa tempo nenhum porque eu passo o dia aqui nesta casa. Isto é a minha casa. Por vezes perguntam-me: “Estás aqui sem ganhar, o que é que ganhas com isto?” E eu digo que ganho. Ganho o contacto com as pessoas, ganho viver e isto já vem de família. Já cá estive o meu pai, já cá estive o meu irmão, já cá estive o meu sobrinho, os meus tios. A maior parte da história da cooperativa está ligada à família.

Nota-se que há um grande afeto por esta coleção. Nunca ponderaram doar a coleção à Câmara, por exemplo?

Não, porque isso era para estragar. Nós temos aqui no Montijo uma pessoa que sabe de museologia, até já ajudou a escrever livros, mas a política deixa as pessoas para trás quando não são da mesma cor. Ele chegou a arranjar uma série de peças para o Museu Municipal da indústria de cortiça e tem-se extraviado tudo, tem-se perdido tudo. A Câmara não tem encarado os museus como uma parte importante que é precisa para as gerações futuras saberem como é que isto foi. Este museu aqui tem simplesmente essa função. Amanhã quando os netos e bisnetos dos pescadores vierem aqui ficam a saber como era esta vida. Sem presente e sem passado não temos futuro.

Você sabe há quanto tempo eu ando a pedir à Câmara para fazer um Varino para passeios, com 50% a fundo perdido da união europeia? Não avançam, dizem que não há dinheiro.

Tem havido algum tipo de parcerias com outros museus com espólios semelhantes, ou que também trabalhem dentro destas temáticas?

Não, esse contacto nunca foi feito. Uma das coisas que o Instituto dos Museus deveria fomentar é que umas quantas pessoas ligadas aos museus pudessem circular livremente pelos museus, porque eu se for ao museu de Ílhavo tenho de pagar.

Que contributo é que este museu pode dar à comunidade?

Se isto estivesse numa área em que pudéssemos ter o museu exposto permanentemente (e eles têm muitos funcionários que até podiam estar aí).

O Montijo tem uma valência que poderia fazer uma rota museológica muito boa, estou farto de lhes dizer isso. Dizem-me que é uma boa ideia mas não passa disso. As boas ideias ficam todas na gaveta. Nós temos aqui um moinho de maré que foi muito bem recuperado (e na altura em que o moinho funcionava tinha sempre barcos ao pé) onde podiam por um por um passadiço para acostar os barcos da Câmara que são três embarcações que dava vida ao próprio moinho. Os barcos que fazem visitas pelo tejo também podiam atracar e faziam a visita ao moinho, depois iam até à Capela dos Aflitos, ao Museu do Pescador, onde podiam almoçar, viam o Museu Municipal, e se quisessem ainda podiam ir até à Igreja Matriz. E isto tudo num círculo ao pé uns dos outros, que se faz a pé. Isto não custa dinheiro e daria vida ao Montijo. Se queriam receber dinheiro, recebiam num, por todos.

Que projetos têm para o Museu? Simplesmente manter?

Agora em Janeiro vão ser as eleições da Cooperativa, mas o que gostaria era de ter uma Canoa a funcionar e de ter equipamento de som e de vídeo aqui no museu. Podíamos projetar e ter o som do mar ou um fado marítimo, mas nada se faz sem dinheiro.

(visita guiada ao museu)

Primeira sala: fotografias dos principais associados já falecidos, desde a fundação da cooperativa. Isto era uma cooperativa que servia de apoio aos pescadores. Abastecia os pescadores de géneros. Chegou a vender o peixe aqui no quintal. Na época era uma casa comercial grande, porque aqui não havia nada.

Na época não havia este tipo de restrições. Agora quem for com um tipo de rede já não pode pescar com outra, mas na época cada pescador pescava com aquilo que quisesse.

Este edifício custou mil reis, para ter uma ideia da disfunção de hoje.

Cá está, este barco deveria ter a vela ainda mais para cima, mas isto são edifícios que não foram feitos com esta ideia, foram aproveitados.

Atualmente só há um museu que tem pessoas a fazer este tipo de trabalho (construção de barcos em miniatura) e que dão formação, que é o Museu do Seixal. Mas o Seixal tem uma Câmara diferente, tem outra maneira de trabalhar.

O Tapa-esteiros era o tipo de pesca mais rentável que havia aqui no tejo. Chegou a apanhar uma tonelada de enguias. Isto abastecia Lisboa, porque o pescador do Montijo não pescava exclusivamente para o Montijo.

Os pescadores quando conseguiam safar-se da pesca metiam-se nesta vida de tráfego, de carga e descarga de mercadorias. Era menos pesado e mais certo, tinham um ordenado. O Tejo antes era tudo Fragatas, Varinas, Faluas. O Montijo era o principal porto de entrada de mercadorias para Lisboa. As mercadorias vinham do Alentejo e caía tudo aqui. Ninguém imagina o que era este porto, tinha constantemente para aí umas cinquenta camionetas a carregar cortiça.

Cada barco destes tinha três homens. Era uma comunidade de pescadores bastante grande. O Tejo era um mar de vida.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

ANEXO H • ESTUDO DE CASO 02

Museu do Rio

Entrevista a Luís Canelas,
Coordenador do Serviço de Cultura da Câmara
Municipal de Alcoutim,
em colaboração com Manuela da Palma Teixeira,
Conservadora-restauradora e Museóloga da Câmara
Municipal de Alcoutim

21 de novembro de 2012

Como nasceu o Museu do Rio e a rede de museus
de Alcoutim, pode fazer-me um resumo histórico?

Segundo a lei portuguesa de museus o Museu do Rio é uma coleção visitável, não temos uma instituição com todas as valências de um museu. A rede existente é a rede de núcleos museológicos, que é uma designação muito utilizada aqui no Algarve, mas segundo a legislação em vigor são coleções visitáveis, incluindo o Museu do Rio, que poder-se-á considerar a sede da rede por ter sido a primeira coleção aberta ao público (em meados dos anos 90).

O Museu do Rio nasce a partir de um projeto de uma equipa externa, pertencente à Associação Alcance, no ano de 1995, chefiada pela Dra. Luísa Rogado, atual diretora do Museu do Mar e Terra da Carrapateira, da Câmara Municipal de Aljezur, e foi o primeiro núcleo a ser aberto ao público, os restantes foram abertos entre 1998 e 2001, e um último mais recentemente, que é o da Casa do Ferreiro, aberto em 2010. Todos os núcleos são coleções visitáveis que têm aberto ao público a sala de exposições e uma pequena receção ao visitante. O Museu do Rio tem auditório, reservas e tem um gabinete de estudos, que neste momento está desativado. Houve uma remodelação no Museu do Rio em 2005, com ampliação do edifício, na qual a museóloga do projeto teve a intenção de

criar novas valências no museu. Neste momento a parte do gabinete de investigação e estudo que iria albergar bibliografia sobre o rio Guadiana e a história local não está a funcionar.

Houve uma recolha inicial de peças junto das comunidades locais para a fundação do museu, mas neste momento o espólio do museu é constituído essencialmente por peças resultantes de uma investigação da Universidade do Algarve sobre o património do Baixo Guadiana, onde a maior parte dos objetos têm a ver com as artes de pesca.

A rede de núcleos museológicos está terminada ou há novos projetos em curso?

Já está em projeto e já está a avançar a criação de um novo núcleo, que será um núcleo sobre o Dr. João Dias, médico local, que foi uma figura muito importante para a vila em meados do século XX. Como o nosso presidente é médico e muito ligado à família do Dr. João Dias este novo núcleo nasce de um interesse pessoal. Já o núcleo da Casa do Ferreira, que abriu há dois anos, nasceu do interesse da população do Pereiro, através de uma associação local com a qual trabalhamos em conjunto. O núcleo da Escola Primária, em Santa Justa, e os núcleos do Castelo foram feitos por técnicos da autarquia. Os restantes núcleos foram projetos que a Câmara realizou em conjunto com a Associação Alcance.

Os núcleos que estão nos povoados tinham como ideia inicial tentar levar turistas a essas povoações e dinamizar essas povoações, mas infelizmente não surtiu efeito e neste momento a maioria dos núcleos estão fechados.

Todas as despesas são da autarquia, desde a luz, a água, telefones, limpeza, os funcionários, é tudo pago pela autarquia. Ainda se tentou que as associações pegassem nos museus mas sem sucesso. O espírito associativo e o voluntariado estão um pouco em baixo aqui no concelho, há uma ou outra associação com voluntários que fazem coisas, mas é muito raro. Nem a Associação Alcance funciona

com voluntários, é quase como se fosse uma extensão da autarquia.

Do conjunto da rede de núcleos museológicos temos quatro fechados porque não há recursos humanos nem recursos financeiros para os manter abertos, porque a receita gerada pelos núcleos não chega nem para pagar a água. Portanto, neste momento apenas estão abertos o Museu do Rio, em Guerreiros do Rio, o Núcleo Museológico do Castelo e o Núcleo Museológico de Arte Sacra, aqui em Alcoutim, o Núcleo Museológico do Ferreiro, no Pereiro, e o Núcleo Museológico da Escola Primária, em Santa Justa. Os núcleos de Alcoutim são os que têm mais visitantes, o de Guerreiros do Rio também tem muitos visitantes e é uma zona estratégica, o do Pereiro tem dois anos e ainda não se fez esse balanço, e o da Escola Primária como é um museu que tem muita procura a nível das escolas e a pessoa que está lá está num programa ocupacional pago pela Câmara, por isso não foi ainda fechado. Até porque a funcionária encarregue do núcleo é da localidade e tem uma deficiência motora. O núcleo da Escola Primária é um retrato da escola dos anos 60 e é o que tem mais visitantes de faixas etárias mais novas e também mais idosas.

Quem são os principais visitantes dos núcleos?

Muitas das visitas são feitas por escolas, tanto do concelho como de fora. Por exemplo, na sexta-feira vamos ter uma visita de uma escola do 1º ciclo de Castro Marim ao Museu do Rio e ao de Alcoutim. Neste momento não estamos a fazer qualquer divulgação para as escolas, as escolas é que contactam a autarquia para agendar as visitas. A divulgação que se faz é a dos meios normais, na página da Câmara na internet, um jornal ou outro aqui da região por vezes falam dos núcleos, e também no blog da rede de museus do Algarve. Também há muitas visitas de grupos através de excursões, que vêm lá de baixo organizadas por agências de turismo. Por exemplo, em Setembro e Outubro a Câmara de Olhão fez visitas para grupos seniores

duas vezes por semana. Também aí são as agências que nos contactam, em termos de divulgação e de comunicação há alguns handicaps e esse é um deles. Em termos de visibilidade da rede de núcleos não foi pensado à priori um projeto de divulgação, até porque cada núcleo foi pensado quase individualmente, portanto o que é feito é a divulgação pelos serviços da autarquia nos meios habituais da autarquia que se usam para todos os tipos de projetos. A esse nível os museus não têm qualquer autonomia e estão dependentes dos serviços centrais, porque nós não temos orçamento próprio, nem quadro de pessoal próprio, nem sequer estamos designados no organograma da autarquia, portanto é como se não existíssemos. Os núcleos museológicos oficialmente não existem no organograma, dependem do serviço de cultura que por sua vez depende da divisão financeira e administrativa.

Como funciona o processo de decisão. Por exemplo, para fazer um folheto do museu que tem a iniciativa e quem dá a aprovação?

A necessidade parte aqui do nosso serviço e é apresentada diretamente ao Vereador ou ao Presidente. Todas as decisões que impliquem gastos orçamentais têm de ser com o Presidente. Ou seja, imaginemos que é necessário reimprimir um folheto, primeiro temos de ter a aprovação do Presidente, depois temos de ver se há orçamento na rubrica de divulgação, que é comum à Câmara toda, se houver avanço, se não houver temos de esperar que tenha cabimento.

Isto é feito à medida que vão surgindo as necessidades, não há um plano anual com essa previsão, mas por acaso no que diz respeito aos museus o Presidente é sensível, especialmente se forem os núcleos do Castelo e Museu do Rio, que são prioritários porque são os que trazem mais visitantes a Alcútem, até porque o Castelo é o ex-libris de Alcútem e pelo menos que esse funcione a 100% com todas as informações para os visitantes. Normalmente estes folhetos são comparticipados na

primeira edição quando o núcleo é criado. Aliás, todos os núcleos museológicos foram comparticipados por fundos comunitários e essa é uma condição para a sua criação. Por exemplo, o Museu do Dr. João Dias vai ser financiado e os folhetos também. Porque qualquer projeto desta tipologia, mesmo que seja só como temos feito, em que o núcleo é apenas uma sala de exposição é relativamente caro, todos os equipamentos museográficos e de conservação e a adaptação do edifício são excessivamente caros e a autarquia não tem orçamento suficiente para tudo e precisamente por isso é que estão alguns fechados.

E no que diz respeito ao conteúdo, textos, imagens e design gráfico, do material de divulgação quem os concebe?

Depende, por vezes há coisas caseiras mas na maioria dos casos o projeto engloba a contratação desses serviços. Os primeiros folhetos como são entregues a uma empresa, eles fazem o layout inicial e a partir daí quando são necessárias novas edições nós podemos fazer pequenas alterações. Por exemplo o folheto da Casa do Ferreiro foi desenvolvido pela Nervedesign e a partir daí se for necessária uma alteração falamos com eles.

Os diferentes núcleos não têm uma linha gráfica comum, mas neste momento como a Nerve já fez três projetos começa a haver alguma continuidade na parte gráfica, pelo menos no tamanho dos catálogos. Cada exposição e cada núcleo é pensado individualmente e têm um design específico, consoante a temática, o local e com o coordenador do projeto.

Nas questões da identidade visual o Museu do Rio teve um tratamento diferenciado dos restantes núcleos. Porquê a opção de criar um símbolo e um logótipo apenas para este núcleo?

O Museu do Rio é o único com logótipo, que foi incluído na última reestruturação. Apesar de o museu já existir ele foi praticamente refeito de novo, des-

de a parte da estrutura do museu até à exposição, e nessa altura foi também feito o logótipo. Ainda houve umas ideias para a criação de um logótipo para a rede de núcleos, mas entretanto ficou tudo em “stand by” e não se avançou.

Houve algum aumento do número de visitantes do município desde que há estes espaços museológicos? Terá havido algum contributo económico para a região gerado por estes núcleos?

Eu particularmente não considero que os núcleos tenham trazido mais visitantes. Obviamente que estes espaços são uma mais-valia para o município, mas não creio que os visitantes venham cá de propósito para ver o castelo ou os outros núcleos museológicos. Mas a verdade é que também não foi feito um projeto de divulgação, que é essencial para trazer mais visitantes. Aqui a divulgação é feita pela Câmara de um modo geral, e depois a RTA (Região de Turismo do Algarve) faz a divulgação também porque tem aqui o posto de turismo. Todos os visitantes que vêm cá, vêm visitar Alcoutim e têm a mais-valia dos núcleos, mas sinceramente não há mais visitantes por termos mais ou menos núcleos. Inclusivamente já falei com alguns responsáveis da RTA e o que me disseram foi precisamente isso, que não houve um aumento significativo a partir do momento em que a autarquia abriu estes espaços ao público. O que chama mais pessoas a Alcoutim é a Vila, o Guadiana, a comida e a diferença com o Algarve litoral.

Mas tem havido um grande investimento nestes núcleos ao qual corresponderá a perceção de um certo valor. Qual é a estratégia da autarquia?

Os investimentos têm sido feitos com o aproveitamento dos financiamentos comunitários. No fundo não há uma estratégia política em termos culturais, não há um plano para quatro anos. Se houvesse os núcleos teriam sido criados com base numa linha condutora que iria guiar a própria comunicação interna e externa. Mas também lhe

devo dizer que conheço muitos núcleos museológicos e muitos museus locais e nenhum deles assenta numa estratégia política em termos culturais. É muito raro isso acontecer.

Mértola não será um exemplo onde se delineou uma estratégia?

Não da autarquia, mas sim da ADPM (Associação de Defesa do Património de Mértola) no início do campo, que depois empurram um pouco a autarquia, porque hoje o museu é da autarquia, mas a maior parte das valências do museu, na parte técnica, é do Campo Arqueológico de Mértola. Houve no início mas foi uma estratégia de comunicação e desenvolvimento da própria vila como um todo, mas é claro que a cultura foi em grande parte o motor de desenvolvimento porque começou com as escavações. Em termos de núcleos, estes foram sendo criados como a última fase do trabalho da investigação desenvolvida. Foram criando núcleos à medida que foram desenvolvendo a investigação e essa investigação assentava numa linha condutora. Mas isso foi desenvolvido pela ADPM.

Como caracteriza a relação do museu com a comunidade?

Os núcleos não foram feitos com a comunidade, por isso não são sentidos pela comunidade. O estarem abertos ou fechados é um pouco indiferente para a comunidade. A população de Vaqueiros foi a única que ainda se manifestou, mas não fez uma grande pressão para a sua manutenção. Não são projetos pensados com a comunidade nem para a comunidade.

Mas sendo espaços que são criados para serem visitados, a abertura destes espaços museológicos foi feita a pensar em quem?

Acho que isso nem sequer foi pensado nestes projetos. No fundo nascem de uma vontade política do Sr. Presidente e havendo fundos comunitários avançou-se. Os próprios projetos feitos para cada

um dos núcleos não têm mais de quatro ou cinco páginas e o projeto da rede de núcleos não terá mais de cinco ou seis páginas. Não há qualquer desenvolvimento mais profundo nessa área.

O único projeto desenvolvido por técnicos da Câmara e com a ajuda da população foi o núcleo da Escola Primária, e foi o único que esteve cheio na inauguração. Os restantes núcleos foram criados por uma equipa contratada pela autarquia só para esse propósito, sem qualquer ligação aos técnicos da Câmara. A equipa quando foi contratada contactou a antropóloga Ana Machado que fez a sua tese de mestrado sobre um dos montes aqui do concelho. Há núcleos que estão mais desenvolvidos do que outros por serem de áreas que a antropóloga desenvolveu mais na sua investigação.

Mas quando há visitas organizadas quem é que recebe os visitantes?

Se for solicitado podem ser feitas visitas guiadas, pelos técnicos da Câmara. Temos um técnico de turismo e um técnico de património, se for necessário ainda temos uma historiadora para as visitas ao castelo.

Após a abertura dos núcleos o projeto museológico termina?

Aquela máxima de que o museu começa depois da abertura da primeira exposição aqui não se aplica. Aqui é ao contrário, termina no dia da inauguração. As peças estão lá expostas e mais nada. Também não temos serviços educativos. Há visitas guiadas pelos técnicos, mas cada um faz a visita à sua maneira, uns têm mais conhecimentos na parte de história e outros na parte turística, e o que faz a visita é o que estiver disponível naquele momento. Como não há uma estratégia também não há uma planificação.

Durante três anos ainda comemorámos o dia dos museus e o dia dos monumentos e sítios, mas o ano passado por falta de verba já não se fez nada. A única coisa foi a entrada gratuita em todos os museus, nada mais.

Foi feita a divulgação desses eventos especiais?

Sim, houve divulgação das atividades em todos os meios, internet, e-mail, nas vitrines das várias freguesias.

Como é feito o envio dos e-mails?

Quem gere a base de dados?

Não há propriamente uma base de dados. Apenas para a imprensa através da nossa assessora. Normalmente quando há um evento enviamos um e-mail para os nossos amigos e alguns conhecidos e depois o outro manda para o outro e a notícia vai-se espalhando.

E nas redes sociais não é feita divulgação?

A Câmara tem o Facebook da autarquia onde divulga tudo. Por exemplo, no núcleo do castelo como há um auditório fazem-se lá alguns seminários que vão sendo divulgados. Ainda no mês passado tivemos aqui o 1º encontro transfronteiriço de profissionais de museus, que foi organizado pela APOM e pela Associação Andaluza de Museólogos. Nestes casos há uma grande divulgação mas não fomos nós que organizámos, só demos o apoio e o local. Mas além disso não há mais nada.

Relativamente à Rede de Museus do Algarve, como é que surgiu o projeto e de que forma é que os museus de Alcoutim estão envolvidos?

A Rede de Museus do Algarve nasceu de uma tese de mestrado. Foi organizado um encontro com todos os técnicos das autarquias ligados aos museus e à cultura, que foi muito participado, e a partir daí a ideia foi avançando com o apoio dos diretores dos museus de Faro e de Portimão. À medida que o projeto foi avançando as autarquias foram aderindo, mesmo aquelas que não têm núcleos nem museus. A rede é um grupo informal, com um grupo coordenador que é votado todos os anos que integra cinco museus da rede, nem sequer se constituiu como associação. Há os princípios que quem adere tem de aprovar em reunião de Câmara e Assembleia Municipal e tem de definir o seu

representante na rede. A partir daí esse representante passa a participar nas reuniões e nos projetos. Portanto a Rede não tem dinheiro, não é uma associação.

Não tendo a Rede de Museus do Algarve verbas próprias como executa os seus projetos, como imprime os folhetos ou executou o seu website?

Dentro da Rede são criados grupos de trabalho temáticos, em que o primeiro foi o grupo de internet para criar o site dentro do word press (que é uma plataforma gratuita), e depois ficaram dois museus responsáveis pela atualização dos conteúdos (que são o Museu de Tavira e o Museu de Portimão), depois há outros grupos como o de educação, o de conservação e restauro, o de arqueologia, e o de património cultural imaterial. Estes grupos são grupos de trabalho. Cada instituição que faz parte da rede define qual é o representante da instituição nesse grupo. Esse representante vai às reuniões e apresenta à sua chefia o projeto, que por sua vez decide se participa ou não. Por exemplo, o folheto que está ali na entrada foi de um primeiro projeto em conjunto, chamado “Algarve - do reino à região”, coordenado pela rede e pago pelas várias instituições que aderiram. A rede definiu em termos gerais o design dos panfletos de divulgação comum e mediante o montante final cada membro que aderiu a esse projeto pagava um x, foi dividido e a nós calhou-nos uma pequena fatia desse montante.

Há quanto tempo existe a Rede? Quais são as principais vantagens e desvantagens?

Nós entrámos em 2010 e a Rede é de 2008. Neste momento a Rede é um projeto vantajoso, embora não esteja a funcionar a 100%. Mas também não funciona melhor porque como sabe a crise já começou há algum tempo nas autarquias, e a maior parte das autarquias não tem dinheiro para avançar com projetos em conjunto. Para além disso o atual grupo coordenador não está a funcionar

a 100%. O que está a funcionar e que tem lógica que avance, porque é menos dispendioso para as autarquias, são os grupos de trabalho, porque ao trabalharem em conjunto rentabilizam os recursos das várias autarquias. No fundo, neste momento a Rede agrega e coordena os grupos de trabalho e faz a divulgação no site.

Como tem corrido o trabalho em equipa com colegas de outros museus, que trazem diferentes experiências organizacionais?

Tem sido muito fácil porque a maioria das pessoas que vão às reuniões são técnicos e não políticos. Embora nas reuniões gerais seja importante a presença dos políticos, porque recebem a informação em primeira mão e podem ser tomadas decisões na hora. Até deveriam ir mais, pelo menos às reuniões do grupo coordenador. Nas dos grupos de trabalho, como é mais técnico, essa presença já não é tão importante.

Os membros da Rede de Museus do Algarve são apenas representantes dos museus ou também estão presentes representantes de outras instituições como, por exemplo, a CCDRA?

Todos os membros da rede estão ligados a um museu ou a uma autarquia, com núcleos ou atividade cultural dentro da área da museologia, depois também há os observadores, que neste momento são a Direção Regional de Cultura do Algarve e a APOM (Associação Portuguesa de Museus), a CCDR ainda não faz parte desse grupo de observadores.

E qual é a periodicidade desses encontros?

Neste momento são quatro reuniões anuais.

Nunca ponderaram aderir à Rede Portuguesa de Museus?

Já foi ponderado mas nós não temos a possibilidade de cumprir os mínimos exigidos pela RPM. Por exemplo uma das coisas que é exigida é que os fun-

cionários tenham um horário específico e nós temos pessoas a trabalhar no museu que não podem ter um horário normal, e isso implicaria contratar novas pessoas e só por aí é complicado. Para além das outras exigências.

Quais são as diferenças essenciais que encontra entre a RPM e a Rede de Museus do Algarve?

O funcionamento da RPM é completamente diferente. Aliás, nem me parece que fosse viável no Algarve uma rede do tipo da RPM, porque é tudo muito mais burocrático. Há muitas regras e exigências e como lhe disse na RMA fazem parte autarquias que nem sequer têm museus, terão um ou dois núcleos e a parte cultural, fazem visitas e tertúlias, têm património que dinamizam. Se a RMA fosse uma rede tipo RPM teria apenas uns quatro museus, que são os que já pertencem à RPM mais dois ou três que ainda poderão vir a entrar.

Porque razão se limitou esta rede de museus à região do Algarve?

O Algarve é a única verdadeira região do país. A região Algarve é a única região que se define em termos geográficos e históricos como uma verdadeira região. No fundo é essa base identitária que levou à criação de uma rede regional.

Como avalia o resultado das ações desenvolvidas através da rede?

Acho que tiveram um resultado positivo, apesar de terem coincidido com outras ações realizadas no Algarve que atenuaram um pouco a exposição. Mas creio que teve um impacto muito positivo ao nível do país, tendo esta rede inclusive servido de modelo para a criação de outras redes regionais, como a do Baixo-Alentejo. Se quiser saber mais detalhes sobre esta nova rede poderá falar com a Dra. Lígia Rafael do Museu de Mértola, que julgo ter sido um dos museus impulsionadores. As redes têm nascido da necessidade dos técnicos trocarem

opiniões, porque não há mais do que dois ou três técnicos em cada autarquia, por vezes um técnico de cada área numa autarquia. Há poucos técnicos da área a trabalhar no Algarve e houve essa necessidade de troca de experiências.

Voltando aqui a caso de Alcoutim e aos modelos de comunicação adotados, quais são as principais vantagens e desvantagens no desenvolvimento da comunicação internamente ou através de empresas externas?

Há grandes vantagens em adjudicar esses trabalhos a empresas externas, não só a nível de qualidade da apresentação mas também dos conteúdos. Estamos a comparar um trabalho profissional com o trabalho feito por um colega que dá um jeitinho no “Corel”. Mas a autarquia não pode estar a pagar a um designer cada vez que faz um folheto, senão aquilo que pagávamos por uma tiragem era tanto como o custo do designer. Para além disso ao ser uma empresa a fazer o projeto completo, consegue uma maior harmonia gráfica que nós aqui não conseguiríamos a fazer um folheto individual. O nosso colega desenvolve vários projetos nesta área e sente dificuldades por falta de formação necessária para a realização de alguns projetos, e quando se contratam as empresas exteriores está garantida essa formação e também a experiência, porque eles já desenvolveram uma série de trabalhos semelhantes para outros clientes.

Tendo em conta os visitantes que recebe, quem serão os concorrentes do museu?

A Praia e Sol. Toda a cultura do Algarve compete com a praia e o sol, não há nenhum concorrente mais forte. Nós notamos que nos dias de Verão nublados e de vento nós temos Alcoutim cheio. Mas ao nível museológico o nosso maior concorrente será Mértola, porque se pensarmos aqui no sota-vento em termos de museologia o que há de mais relevante é Tavira, nós e Mértola, Castro Marim

não tem nada, Vila Real tem alguma oferta cultural mas não é na área dos museus.

Quando se vem de Mértola pela estrada nacional, com exceção da indicação de um monumento megalítico, do Menir do Lavajo, não há sinalização para os núcleos museológicos de Alcoutim, porquê?

A sinalética que existe foi colocada pela RTA (Região de Turismo do Algarve) através de projeto de sinalética, que procurou homogeneizar toda a sinalética do Algarve, mas não nos foi pedida informação nenhuma a nós. Colocaram sinalética para o Parque Mineiro “Cova dos Mouros” e para o Menir do Lavajo por toda a parte mas nós só tivemos conhecimento depois de estarem colocadas.

A sinalética que há para o Museu do Rio é interna, essa foi colocada por nós. As outras foram colocadas pela RTA ou pela CCDR por todo o Algarve, mas de forma por vezes um pouco excessiva, por que nós temos placas para o Parque Mineiro a 40 quilómetros de distância, que é um parque particular e entretanto já foi encerrado. A única consulta que foi feita à Câmara foi à secção de obras que é quem é responsável pelas estradas e sinalética. Nem o vereador sabia da colocação da sinalética.

Quais são os objetivos/projetos futuros previstos na área da museologia?

Apenas o núcleo museológico do Dr. João Dias que já está em andamento e que em princípio será inaugurado no próximo ano.

Como se justifica estarem a fechar uns núcleos e a abrirem novos?

Aqui em Portugal temos um problema muito grave, principalmente na área cultural, que é não se fazer um balanço com a avaliação dos resultados dos projetos que se vão fazendo. Só neste momento é que se está a fazer um relatório de alguns dos núcleos.

É uma contradição estar a fechar e a abrir núcleos em simultâneo, mas este novo núcleo tem uma temática diferente e uma localização diferentes dos que foram encerrados. O novo núcleo é em Alcoutim, que é o “litoral” do concelho, ou seja é onde

vêm mais turistas. O espaço em si será como os outros, uma única sala de exposição com uma coleção visitável.

Nenhum dos núcleos abertos procurou uma recuperação dos processos de produção artesanal, semelhante ao que está a ser feito no núcleo de tecelagem de Mértola?

O projeto da cooperativa de Mértola foi um dos primeiros inserido no plano de dinamização das tradições, que é completamente diferente daquilo que foi feito aqui. Este é um projeto para um núcleo museológico, ou seja para uma exposição. Aqui o objetivo é expor objetos e lá a intenção era não deixar morrer o ofício. Como ainda havia tecedeiras, foram ensinando aos mais novos para que esse ofício se mantivesse, e teve uma projeção a nível internacional muito grande. Nós neste momento já não temos tecedeiras no concelho.

Qual é o posicionamento de Alcoutim do ponto de vista identitário? Como é que se diferencia enquanto lugar e enquanto identidade? Não houve esse propósito na construção dos núcleos museológicos?

A intenção até podia ter sido essa, mas quando os projetos são feitos por uma equipa externa depois como é que se desenvolve esse trabalho? Porque não houve continuidade, não houve uma estratégia na área cultural que desse seguimento a todos esses projetos. O trabalho de fazer com que a comunidade se identifique com um espaço e o entenda como dela é muito complicado, principalmente quando a própria comunidade não é desde o início envolvida no processo de criação. É um trabalho muito longo que pode demorar 20, 30 ou 40 anos, nós temos o exemplo de Mértola que começou há 30 anos e neste momento está um pouco parado, porque as gerações mais novas não têm uma identificação com o espaço como tinham os pais, os tios e os avós.

Quais são as principais dificuldades com que o museu se depara?

A primeira grande dificuldade é não ter havido um projeto que integrasse todos os núcleos. Porque há

a tentativa de passar a imagem que é um projeto comum, que é uma rede, mas não foi pensado e criado em rede, não é um projeto que tenha um linha condutora comum, é um aglomerado de projetos individuais.

A questão da independência ou autonomia também é importante, porque não há um quadro autónomo, um orçamento próprio, uma gestão individual. As únicas pessoas que trabalham exclusivamente para os museus são os rececionistas. Estamos dependentes de outros serviços da autarquia, por exemplo para a manutenção dos edifícios estamos dependentes de outros serviços. Outro problema é a falta de recursos humanos e a falta de recursos financeiros, para podermos desenvolver projetos de dinamização e divulgação, para por exemplo podermos criar um serviço educativo.

A maior parte dos visitantes de Alcoutim aluga um carro no litoral algarvio e vem até cá a cima durante o dia e depois volta. Também temos tido algum turismo que vem de barco pelo rio, mas param apenas em Alcoutim, não passam em Guerreiros do Rio porque os cais acostáveis de Guerreiros do Rio não são tão estáveis para os barcos daquela dimensão.

A decisão de se fecharem os núcleos e de se abrirem outros teve a ver com uma avaliação dos resultados de cada núcleo? Essa avaliação é apenas baseada no número de visitantes?

É baseada no número de visitantes, nas receitas e também pela gestão de recursos humanos, porque dois dos funcionários que estavam nos museus tiveram de passar para outros serviços. Mas o número de visitantes e as receitas foram os principais fatores.

Mas não há um bilhete comum a todos os núcleos?

Sim, há um único bilhete de 2,50 € que dá acesso a todos os museus durante uma semana. Para as pessoas com mais de 65 anos, cartão jovem e grupos o bilhete custa 1,50 €. Visitar um museu ou todos custa o mesmo.

Conseguem saber qual dos meios de divulgação é mais eficaz na comunicação com os visitantes do museu?

Não, não houve nenhum levantamento nesse sentido. Sei que quando vamos às feiras de turismo, e divulgamos o concelho no geral, muita gente se mostra interessada, mas especificamente para vir aos museus não. O rio e as paisagens são o maior chamariz para se vir a Alcoutim.

M U S E U S : I D E N T I D A D E E C O M U N I C A Ç Ã O

ANEXO I • ESTUDO DE CASO 03

Museu de Aveiro

Entrevista a Zulmira Jesus Gonçalves,
Diretora do Museu de Aveiro
30 de outubro de 2012

No que diz respeito à comunicação, como é feito o seu planeamento e gestão?

Ainda estou aqui há pouco tempo mas já deu para perceber que a comunicação que se faz não é uma comunicação com regras. A comunicação para mim tem de ser abrangente direcionada para toda a gente e não para um núcleo pequeno.

O que se faz em termos de divulgação? Temos este folheto que foi feito quando o museu reabriu após as obras de remodelação, porque a par das obras também foi encomendado esse serviço de lettering, folheto, a decoração na parede da loja, logótipo e todas essas coisas gráficas ligadas à imagem do museu que não sei como designar. O que se criou, e que vem desde 2008, foi o logótipo, o folheto, as telas no exterior junto à entrada, uma é fixa e outra vai mudando conforme os eventos, e outras maiores no outro topo do edifício. Também fazemos divulgação para as escolas por e-mail e através de cartazes, feitos com “a prata da casa”, por vezes quando são grandes exposições encomendam-se. A partir de 2008 começou-se sempre a associar o logótipo do museu em todos os documentos oficiais. Também há divulgação na comunicação social. Utilizamos o Facebook para divulgar alguns dos nossos eventos. O museu ainda não tem site próprio, apenas um site associado ao IMC. Para além de todo este material gráfico, também fazemos exposições temporárias, que é uma forma de mostrar o nosso espólio e de comunicar com as pessoas.

Não sei se viu mas, no âmbito de um protocolo com a Universidade de Aveiro, foi feita uma aplicação para o sistema androide que permite, de uma forma gratuita, aceder a informação sobre o museu. Foi um projeto feito por um bolseiro de doutoramento. A proximidade da Universidade de Aveiro tem possibilitado uma série de projetos, que em regra se relacionam com as novas tecnologias, e no final oferecem o produto ao museu.

Quanto ao futuro da comunicação, que é um dos problemas das instituições, porque eu tenho a experiência das Câmaras Municipais, que há muito tempo atrás criaram os seus gabinetes de comunicação com o objetivo de se fazer uma triagem de toda a comunicação que sai, isso não há no museu mas a Direção Regional do Centro fez um contrato com uma jornalista para que haja um filtro de todas as comunicações com a imprensa. Toda a informação que nos solicitem em que entre a televisão, ou rádio, ou jornais, falam com essa jornalista e pelo menos há a preocupação que conheça a área. Essa jornalista será a interface entre os seis museus da região que ficaram afetos à DRCC, que são o Museu de Aveiro, Castelo Branco (Museu Tavares Proença Júnior), Guarda, os dois das Caldas da Rainha (o Museu da Cerâmica e o Museu José Malhoa), o da Nazaré (Museu Joaquim Manso) e o Mosteiro de Santa Clara-a-Velha de Coimbra.

Quanto à divulgação exterior, como estamos a comemorar o centenário há a necessidade de se comunicar com o exterior, os meios utilizados são o correio eletrónico, comunicados de imprensa para os jornais regionais e nacionais. Nós não temos aqui ninguém só responsável pela comunicação, mas há coisas que também são um exagero, porque criar num museu um gabinete de comunicação não faz sentido, porque não estão vocacionados para isso. Há um rosto do museu que fala para o exterior que é o diretor, mas o que por vezes desestabiliza é cada um fazer à sua maneira, por vezes quer-se desenrascar e depois a informação atropela-se. A comunicação é importantíssima e deve ser triada

e enviada para quem de direito. Em termos dos museus, talvez com exceção do Museu Nacional de Arte Antiga, não sei se algum terá alguma jornalista a trabalhar a comunicação. Para as questões de imagem a Direção Regional está a trabalhar em normativos que criem regras específicas, com um designer e um webdesigner, precisamente para criar uma imagem para os museus e haver uma informação mais integrada numa lógica de rede. Os museus só agora é que passaram para a Direção Regional. Dos 32 museus que existiam a nível nacional, pelo menos houve uns quinze que passaram para as direções regionais, ou seja houve uma descentralização dos museus, o que também é uma novidade para as Direções Regionais, portanto estamos todos a aprender a trabalhar neste novo modelo. É uma filosofia nova embora o Dr. Artur Côrte-Real que estava como coordenador do Mosteiro de Santa Clara seja agora o responsável pelo conjunto dos museus da região centro. Isto também será uma novidade para ele, que é arqueólogo, e não sei se percebe muito de comunicação, mas está a utilizar pessoas lá de Coimbra que trabalham no design e ele está a tentar criar regras e a integrar todos os museus que estão afetos à Direção Regional, e os que possam vir a ser integrados, porque o estado cada vez descentraliza mais, mas nunca perdendo a identidade de cada museu.

Quais serão as vantagens desta passagem de uma tutela central para uma tutela regional, do ponto de vista do funcionamento das instituições?

Como imagina para quem estava há mais de 30 anos a trabalhar de uma determinada maneira esta mudança não será fácil. A imprensa de Aveiro tem sido demolidora, mas acho que com o tempo acabarão por aceitar este novo modelo. A mudança é sempre difícil e só o futuro nos poderá dizer se é positiva. Quanto a Aveiro neste momento ainda não aceitam esta tutela, porque para todos os efeitos o museu passou de uma Tutela que estava em Lisboa para outra que está em Coimbra, e isso gera

uma guerra entre Aveiro e Coimbra. Eu, a diretora do museu, também sou de Coimbra, embora o anterior diretor também fosse de Coimbra, mas o anterior era arqueólogo e eu sou de Direito, mas a realidade dos museus já não tem nada a ver com aqueles museus que eu conheci há 30 anos, que eram fechados para dentro, agora a maior parte da atividade dos museus é virada para o exterior, com os serviços educativos e etc. e que se calhar também não estão vocacionados, porque as câmaras também têm essa atividade. Eu, sem ser da área, choca-me um bocadinho as atividades que os museus desenvolvem para o exterior. Os técnicos superiores que são historiadores deveriam estar a investigar, mas acabam por estar ocupados com os serviços educativos e com os ateliers, outros com a comunicação e com o facebook, etc. Os museus deveriam ter também esta parte para o exterior, porque os serviços educativos também vão passar a informação às crianças, mas se calhar de uma forma mais orientada por certas regras, ou com uma assistente técnica a fazer esse trabalho, porque a mim choca-me ver uma conservadora ou uma historiadora a estar o ano inteiro de volta de áreas que não são as da sua formação.

Mas a grande reação a esta mudança, tal como vem nos jornais, tem a ver com uma questão de prestígio que se perdeu com a passagem da tutela para Coimbra. Mas quem gosta de património deveria estar preocupado se a nova tutela preserva ou não este património, acho que quem defende o património não deve estar preocupado com a tutela, a não ser que a tutela venha “destruir” esse património. Mas neste caso até há mais proximidade e, por exemplo, na sexta-feira houve uma situação urgente que eu resolvi diretamente com a Diretora Regional e duvido que anteriormente houvesse este tipo de acesso à tutela de Lisboa. Mas o que os amigos do museu escreveram, ainda na semana passada, é que não vão desistir de o museu voltar para Lisboa, e o que eu digo é porque não fazer força no sentido contrário e tentar que

os que não passaram para a Direção Regional passem, isto porque o de Viseu ficou na tutela central. Isto também se relaciona com questões políticas e aí Viseu teve mais peso e ficou e o de Aveiro não, mas isto são guerras que existem sempre que há descentralização ou que se fecham coisas, não é uma novidade.

E o percurso inverso não aconteceu, museus de tutelas municipais ou de empresas públicas passam para a Direção Regional?

A ideia é de descentralização e não o contrário. Estes museus dificilmente poderiam passar para uma autarquia porque têm uma estrutura que não é simples, mesmo em termos económicos. O que a Diretora Regional disse é que há museus que não têm viabilidade económica, porque por exemplo aqui no Museu de Aveiro a previsão anual de receita é menos de 10% das despesas de funcionamento, sem se contar com os vencimentos dos funcionários.

Mas quando entramos no museu vemos uma parede cheia de logótipos de mecenas. Esses contributos não são contabilizados na receita do museu?

Isso vai ser pintado porque a maioria das empresas já não dá qualquer contributo ao museu. Pedi para fazer um levantamento e os verdadeiros mecenas nem sequer lá estão. Esses logótipos foram pintados na altura da construção do museu e nunca se fez uma avaliação, e entretanto já acabaram os prazos que estão inscritos na lei do mecenato, por isso a parede vai ser pintada, porque além disso nem é o sítio mais apropriado para ter essa informação, porque normalmente as pessoas que dão não querem estar tão expostas.

Mas como estava a dizer a receita do Museu de Aveiro corresponde a 10%, mas noutros museus como o de Santa Clara faz 50% das despesas de funcionamento. Santa Clara sempre dependeu da Direção Regional do Centro e algumas das taxas são mais altas, porque as atividades são idênticas,

por exemplo, aqui também se fazem casamentos. Vai haver uma uniformização dos bilhetes e taxas, porque se não houver alguma rentabilidade do que se faz nos museus não podemos estar à espera que venha muito dinheiro da Direção Regional ou de Lisboa porque cada vez é pior. Temos de ser imaginativos e conseguir alguns trabalhos para o exterior e, em vez de ser só oferecer, haver contrapartidas, para não ficarmos por estes 10%, porque nos museus da Guarda e Castelo Branco é 1% e noutro 0%. Será que houve a preocupação de avaliar cada um dos 32 museus da tutela central? Não para os fechar, como se tem feito nas escolas e hospitais, mas avaliar as opções que têm sido tomadas.

Os únicos elementos quantificáveis do desempenho de um museu são o número de visitantes e as receitas geradas. Que outros elementos podem ser utilizados na avaliação do desempenho do museu?

Vão ter de se encontrar mecanismos para fazer essa avaliação. A partir do momento em que há objetivos, que há SIADAP e se tem de avaliar, tem de ser possível fazer essa medição. Por exemplo, a Direção Regional considera que os museus não estão vocacionados para terem bibliotecas, porque já há as bibliotecas municipais, o que poderá ser chocante para os historiadores aqui do museu, mas a verdade é que a biblioteca do museu vive essencialmente dos voluntários. Se funcionar e se entenderem que isso vai trazer mais-valias ao museu tudo bem, mas termos serviços que vivem de dois voluntários e que amanhã podem não estar, eu pergunto, se havendo uma biblioteca municipal porque não otimizar os serviços? O que é que interessa ter as coisas se depois não temos retorno?

O Museu tem um propósito de conservação e investigação que também pode ser assegurado por um arquivo, como por exemplo a Torre do Tombo. Qual é o limite entre um museu e um arquivo? Quais são os serviços mínimos que um museu deverá assegurar?

É dessa resposta que eu ando à procura, mas se calhar tenho de a procurar noutros lados, porque se temos de facto uma biblioteca ótima aberta ao público, então temos de fazer como a Torre do Tombo onde as cópias são bem caras, porque o problema é que não há dinheiro, todos nós vemos como está o país, não há dinheiro. Se queremos manter uma estrutura destas temos de encontrar soluções, seja o arquivo, seja a biblioteca, mas como deve ser.

Relativamente às dificuldades que referiu, de que forma é que esta mudança de tutela poderá melhorar a gestão destes espaços?

Ao contrário da opinião dos meus colegas eu acho que a gestão vai melhorar, mas também não conheço o passado, apenas me estou a aperceber como é que funcionava. Até 31 de Dezembro ainda é o IMC que fará os pagamentos e neste momento a receita de bilheteira e dos alugueres vai para eles. Futuramente seria ótimo se tudo o que se gerar no museu for para o museu, podendo assim haver um incentivo. Mas essa parte ainda não sei como irá funcionar porque só entra em vigor a partir de 1 de Janeiro. Mas tudo o que é descentralizar não acho que traga desvantagem, depende é se essa descentralização for acompanhada de recursos humanos e de algum dinheiro, senão ninguém faz milagres. Se na descentralização ficarmos com uma estrutura destas mas não tivermos meios para a sustentar e dar dignidade, aí não sei.

Esta nova tutela vai alterar o modo de relacionamento dos seis museus que agora estão na Direção Regional do Centro?

A ideia é haver uma grande proximidade entre os diretores. Nós aqui no museu já tivemos de fazer uma proposta de exposição para o Museu da Guarda, que por sua vez também nos vai enviar uma. A ideia é haver algum dinamismo e intercâmbio entre os museus. Esse é o objetivo, mas temos de ver se se consegue concretizar.

Falava há pouco das dificuldades do Museu de Castelo Branco e do Museu da Guarda, que estão ambos no interior do país. Considera a localização um fator determinante no desempenho de um museu?

Ainda há dias estive com o Dr. Artur Côrte-Real em Lisboa, porque estamos a tentar trazer para Aveiro uma exposição sobre Machado de Castro que esteve no Museu Nacional de Arte Antiga, e foi referida a intenção de levar uma exposição que estava em Lisboa sobre o mar para Castelo Branco, precisamente por ser uma zona de interior e de serra. A ideia é não fechar o museu dentro daquela comunidade mas sim interagir.

Não sei bem que modelo se está a adotar na região norte, se os museus também serão organizados em rede. O facto de estar em rede, embora esta palavra possa chocar quem está aqui no museu porque, por exemplo, o Museu de Castelo Branco e o da Nazaré não são comparáveis com o de Aveiro, não é muito diferente do que já era feita pela Rede Portuguesa de Museus, em que apesar de haver uma rede, cada museu tinha a sua identidade. Ao nível da comunicação o que se tem feito é sempre que há um evento num museu essa informação é passada a Coimbra que depois divulga para todos os museus.

Mas para si o Museu de Aveiro deve posicionar-se numa lógica de relação com a cidade ou de relação com a região? Como entende esta relação com as identidades e os lugares, o Museu posiciona-se numa lógica de representação nacional, regional ou local?

Para mim quando se fala de património estamos sempre a falar a nível nacional. O facto de uma igreja estar em Coimbra não significa que não tenha dimensão nacional, o problema são os regionalismos que se criam. Nem sei se fará sentido dizer que se perde prestígio quando um museu passa da tutela central para a regional, porque o museu de Viseu também esteve para passar para a DRCC,

só que depois houve mais pressões políticas no outro sentido. Eu não sou de cá, sou de Viseu, e todos nós somos regionalistas, mas neste caso defendo que o museu deve ser visto como património a nível nacional, até porque aqui no museu há três peças que são classificadas como tesouros nacionais.

Consegue diferenciar os diferentes Públicos do museu? Como os agruparia?

Eu pedi esse levantamento para saber se têm essa triagem de público mas não sei se existe. Mas o museu apesar de não ter aquelas enchentes (nem é isso que se espera) como o Museu Nacional de Arte Antiga (embora o MNAA também não tenha aquelas enchentes como vemos em Londres) eu vejo sempre gente cá dentro e são principalmente turistas. Escolas nós temos muitas, mas vou-lhe já dizer que não entra na receita porque é tudo gratuito.

As escolas que nos visitam são da região e do país. Temos uma oferta de visitas que é divulgada pelas várias escolas e costumam aderir. Nota-se na época de férias e da Páscoa a visita de muitos espanhóis. Precisamente por isso há uma proposta para abrir no dia de Páscoa e no dia 1 de Maio. Estudantes vêm-se muitos, especialmente da Universidade de Aveiro. E também há as agências de viagem, especialmente aos domingos de manhã que é quando não pagam. Ou seja, até há número de visitantes mas depois não corresponde ao que se recebe.

Tendo em conta os públicos que mencionou, quais serão os principais concorrentes do museu?

Temos aqui outros museus ao lado, como por exemplo o Museu Marítimo de Ílhavo que começa a ter alguma dimensão. O da Vista Alegre também um pouco.

Mas o que interessaria saber é se quem vai ao Museu Machado de Castro também vem visitar este, mas para isso teria de haver uma comunicação com as agências de viagem para nos darem feed-

back. Eu trabalhei um ano no centro histórico de Coimbra e fiquei impressionada com a quantidade de turistas e as agências devem ter esse levantamento, inclusive das diferentes nacionalidades. A própria Direção Regional de Cultura está a considerar entrar em contacto com essas agências para virem ao museu, mas não exclusivamente ao Domingo, porque a agência cobra aos turistas e não deixa nada para o museu.

Não sendo este museu uma estrutura auto suficiente terá de ter um outro tipo de valor que justifique a sua existência, no seu entendimento qual é esse valor?

Aveiro tem uma grande diversidade de oferta para os seus visitantes, desde o natural, com a ria, também a parte da doçaria e da gastronomia, e tem uma oferta cultural forte que é este museu. Este Museu, a nível de oferta cultural, não tem grandes rivais aqui na cidade de Aveiro. Independentemente da tutela, as coleções do museu têm uma importância a nível nacional para a história da arte e para a história da arte barroca. Para se estudar o barroco tem de se passar por aqui. Os turistas de Aveiro acabam por passar por aqui, porque dentro da oferta cultural não há nada com esta relevância. Para quem visita o museu há um serviço gratuito de áudio guias que ajuda na explicação das peças. Cada obra tem associada uma tabela e um comentário com informação adicional para quem quiser ler. Aqui na região o único concorrente será o Museu Marítimo de Ílhavo, que se tem estado a afirmar, mas cujo espólio não tem qualquer relação com o nosso.

Eu noto que o museu é pouco conhecido fora de Aveiro. É frequente perguntarem-me em Coimbra o que há para ver em Aveiro a nível cultural, e este desconhecimento do museu resulta de falta de comunicação e divulgação. Deveria haver um intercâmbio dentro da região para se divulgar as diferentes ofertas das várias cidades. Porque se não se divulgar as pessoas não vêm. Quem gosta

mesmo procura na internet, mas a maioria não o faz. A comunicação e divulgação têm de ser feitas por alguém que perceba.

Através dos dados estatísticos dos áudio guias sabemos que a parte monumental do edifício é a preferida dos visitantes.

Pode fazer-me uma descrição do organograma? Quantas pessoas trabalham no museu?

Trabalham no museu 20 pessoas. Na parte do laboratório temos uma técnica de conservação e restauro que trabalha juntamente com onze voluntários. Nós temos aqui uma característica especial que é termos muitos voluntários. É feito um contrato de voluntariado e cada voluntário vem com uma certa regularidade, ainda ontem uma engenheira falou comigo porque quer ser voluntária no restauro e disponibiliza duas manhãs. Alguns estão reformados, outros desempregados, outros estão no ativo, portanto há um universo grande. A divulgação é feita através do site. É curioso nós termos aqui tantos voluntários porque todos os outros museus da DRCC não têm voluntários. Temos voluntários no Serviço Educativo, na Biblioteca, na Conservação, na Receção e na Descrição do Livro Antigo e alguns deles fazem um autêntico horário de trabalho.

Nós temos cinco técnicos superiores. Temos um técnico superior responsável pelas coleções de pintura, aguarela, desenho, gravura, mapas, manuscritos e livros antigos; outro técnico superior é responsável pelas coleções de escultura, talha, biblioteca, arquivo e divulgação do museu (é a pessoa responsável pelo facebook e mailing lists); outra técnica que é responsável pela conservação preventiva, e pelas coleções de ourivesaria, cerâmica, azulejo, vidro e metais; outra técnica que é responsável pelos serviços educativos, coleções de têxteis e mobiliário; depois temos uma arquiteta, que não estava no museu mas que trabalha na DRCC há muitos anos, que analisa toda a parte do património e dá-nos todo o apoio que é neces-

sário; há ainda outra técnica que neste momento não está cá porque é vereadora na Câmara de Aveiro. Depois temos os administrativos e vigilantes, e temos também estagiários e bolseiros. Vigilantes, segurança e portaria são oito. Temos também duas assistentes operacionais que vêm em emergências e horas de almoço. Atendendo à dimensão não temos demasiadas pessoas, os outros museus têm estruturas mais pequenas, mas há um com 19 colaboradores, outro com 14, outro com 17.

Quais os contributos mais relevantes dados pela RPM ao Museu? Que avaliação faz da criação da Rede Portuguesa de Museus?

Da experiência que eu tenho era um pouco o que se quer implementar aqui. Havia facilidades nas trocas de exposições entre museus, mas a nossa ligação era mais com os museus do IMC.

A Rede Portuguesa de Museus não foi extinta mas não se sabe muito bem se continua ou não. Tenho falado com várias pessoas, porque tenho de me inteirar destes assuntos, e ainda não consegui perceber as vantagens da rede, é só por causa da plaquinha?

Porque a sensação que se tem é de existirem dois movimentos opostos, por um lado há criação de uma rede regional de museus e por outro há o abandono da rede nacional.

Quando me falaram na RPM fiquei com grande curiosidade sobre o projeto, mas houve um desmembramento e criação de um novo modelo regional, mas que não a substitui.

Quando a RPM ainda estava em funcionamento, dentro da própria rede havia núcleos que funcionavam muito bem, e por exemplo no Algarve os museus funcionavam muito bem entre si. Criaram um núcleo dentro da rede e trabalhavam todos entre si. A ideia da rede era importante porque tínhamos alguém para trocar experiências, mas isso agora foi desmembrado, e este corte de contactos com os restantes museus parece-me errado. Tenho ideia

que a Direção Regional do Norte que tem sete ou oito museus também fará o mesmo, também se organizará em rede, mas cada um trabalha à sua vontade porque não houve uma estratégia comum para o modelo de funcionamento. No mínimo deveria haver uma troca de ideias entre as Direções Regionais. O IMC trabalhou durante anos nestes normativos, mas agora as Direções Regionais estão a começar tudo de novo, é claro que poderão aproveitar algumas das coisas já existentes, porque o que está bem feito deve ser aproveitado.

Dentro desta nova estrutura está prevista uma reformulação da identidade visual dos vários museus?

O logótipo do museu mantém-se mas vira sempre associado ao da Secretaria de Estado da Cultura e da Direção Regional do Centro. A única coisa que se mudou foi no preçário, porque nos cartazes só se mudará quando forem feitos novos.

Há uma verba pré-definida anualmente para a comunicação?

Atualmente não há, mas a partir de janeiro no orçamento da Direção Regional creio que não fará sentido não haver uma verba pré-definida, uma vez que estão tão preocupados com as questões da comunicação, por isso é que fizeram um contrato de prestação de serviços com uma jornalista. Eu, se tivesse um orçamento próprio, garanto-lhe que teria porque acho importante, mas não sei se Coimbra terá esse dinheiro, embora por vezes nem seja necessário muito dinheiro. O Dr. Artur Côrte-Real tem essa sensibilidade.

Quais os objetivos e projetos do museu no curto, médio e longo prazo?

Eu estou à espera que a administração central me passe os objetivos de serviço, do SIADAP I, II e III, e que a Direção Regional me passe também os seus objetivos para depois poder fazer os do Museu. Não sei se esses objetivos serão definidos pela

Direção Regional ou se vão dar também a oportunidade aos Diretores de participar nesse processo, o que faria todo o sentido, mas acho que ainda andam um bocadinho perdidos neste período de transição. Para já estão muito preocupados com as regras, com as normas, com as tabelas de taxas, o que também é importante.

Ainda, relativamente à comunicação, durante a tutela do IMC, de que autonomia dispunha o Museu.

Há coisas que são condicionadas, desde logo o logótipo que tem de ser sempre acompanhado do logótipo da tutela. Mas há sempre algum grau de autonomia, além dos folhetos de divulgação que decorrem do processo de obras do Museu de Aveiro e havia dinheiro para editar o folheto em português e em inglês, além de toda a comunicação gráfica no espaço do museu, os painéis, tabelas, folhas de sala, etc., a grande divulgação junto do público faz-se a vários níveis: temos uma candidatura ao QREN para um site do museu, mas ainda não está concretizado, mas isso passou por um programa orientado pela própria tutela, porque nós temos autonomia no âmbito do webdesign, de escolher as imagens, a arquitetura do site. Como ainda não está concretizado este projeto transita para a nova tutela. Mas no on-line há coisas mais simples como colocar o museu nas redes sociais, onde já está desde 2010 e até já foi feita uma alteração de página, e aí há um grau de autonomia suficientemente lato para aquilo que se exige de uma rede social. No Facebook colam-se sobretudo as notícias de tudo o que vai acontecendo e dos eventos, e funciona essencialmente por datação e colocação de imagens numa lógica cronológica. Depois há outro plano de divulgação que tem a ver com as mailing lists de correio eletrónico, através do qual nós divulgamos as atividades do serviço educativo, que é uma forma de convidar as escolas a participar, e toda a divulgação de exposições, de concertos ou de conferências no museu. Como a Direção Regional da Cultura do Centro também

tem site e facebook nós automaticamente passamos a divulgação para a nossa tutela que também a divulga. Tudo o que toca a imprensa escrita, rádio e televisão, o museu depende da tutela e não pode emitir comunicados sem passarem primeiro pelo gabinete de imprensa da Direção Regional.

Consegue avaliar o resultado ou eficácia das ações de comunicação realizadas?

O facebook neste momento tem localmente uma grande adesão. Quem tem aderido mais ao facebook do museu são pessoas da região. Nós também fazemos a divulgação através de cartazes de flyers e de mupis, quando se trata de grandes exposições em parceria com outras entidades em que há dinheiro para produzir esses materiais. Faz-se a divulgação na cidade e não só, mas é claro que se consegue chegar mais longe com o correio eletrónico.

A comunicação com as escolas não é feita por mim, a não ser a eletrónica, mas para além dos e-mails no início do ano os serviços educativos enviam o seu programa anual às escolas do distrito. Com a mudança de tutela o museu deixou de ter a verba para a impressão desse programa o que implica uma autorização anual da tutela para ser desenvolvido.

Podemos sempre fazer mais, mas neste momento temos de ser realistas porque não há dinheiro para mais. Poderemos desenvolver mais as comunicações nas redes sociais, por exemplo no twitter ou um blog, mas isso já tem outro tipo de riscos em termos de comentários o que requer um investimento maior de tempo. Neste momento temos duas prioridades, o site e o roteiro, o que vai permitir imediatamente uma maior visibilidade e conseguir ir para além do distrito de Aveiro, o que é importante.

ANEXO J • ESTUDO DE CASO 04

Museu da Luz

Entrevista a Maria João Lança,
Diretora do Museu da Luz
25 de outubro de 2012

Como nasceu o Museu da Luz?

O Museu da Luz nasce ao mesmo tempo que a ideia de reposição da aldeia, desde o início, nas primeiras reuniões, no início da década de oitenta, com a comissão coordenadora da região do Alentejo, com a promotora da obra de transladação da aldeia e os representantes locais, a Câmara Municipal de Mourão e a Junta de Freguesia da Aldeia da Luz, ficou decidido que entre os demais equipamentos a repor estará a criação de um museu. Este museu é proposto pela própria comunidade, sendo um equipamento novo que não existia na antiga aldeia.

A proposta de criação do museu é feita pelos promotores ou foi a própria comunidade que considerou a sua criação uma condição de partida?

O museu é desde o início reivindicado pela própria comunidade nas primeiras reuniões inter-institucionais, existem uma ou duas atas dessas reuniões que estão guardadas aqui no museu. O nosso histórico de aldeias desaparecidas devido à construção de barragens é imenso. Na altura do Estado Novo houve uma série de aldeias que desapareceram e ninguém falava delas, das quais Vilarinho das Furnas será a mais conhecida e a que tem mais paralelos com a Aldeia da Luz. A prática mais habitual era a indemnização pela empresa de distribuição de energia e cada pessoa ia à sua vida. Com a Aldeia da Luz a situação foi completamente diferente devido a todo um conjunto de fatores, porque havia dinheiro disponível, pela entrada na união europeia, o facto também de ter existido um episódio Foz Côa, ou seja há todo um contexto

que faz com que neste caso tenha havido um tratamento diferente do que tinha acontecido até aqui, e que provavelmente não voltará a acontecer. Este processo foi feito de um modo participado desde o início e foi colocado à consideração da comunidade o que é que cada pessoa pretendia, colocou-se a hipótese de ir para Mourão, onde seria construído um bairro para as pessoas da antiga aldeia, houve também algumas propostas mais rebuscadas de construção de diques, mas o que veio a ter mais força foi a reposição casa por casa e terra por terra. Nas primeiras reuniões de trabalho que se fazem, já está aceite a reconstrução da aldeia num lugar próximo, e a comunidade faz um levantamento daquilo que acha que deve ser reposto, como o edifício da junta de freguesia, a praça de touros, todos os equipamentos públicos, e nasce logo a ideia de um museu, que nessa altura é chamado museu da Aldeia da Luz e do Castelo da Lousa, que era um castelo importante da época romana que ficou submerso e que era monumento classificado, e portanto esta ideia aparece desde sempre e o promotor que era a EDIA, constituída especificamente para implementar as infraestruturas todas associadas ao Alqueva incluindo a reconstrução da Aldeia da Luz, tem esse pressuposto desde sempre considerado nos equipamentos públicos a construir na nova Aldeia da Luz.

E relativamente à constituição do museu propriamente dito, ao seu programa, como é que foi definido?

O programa do Museu da Luz conjugou uma série de elementos muito felizes, porque há uma história única para contar e contou com um conjunto de pessoas que eu considero bastante. No contexto da nova Aldeia da Luz o projeto de construção foi dividido em diferentes partes, a construção das habitações, a construção dos edifícios públicos, e o espaço memorial da nova aldeia, que é constituído por três edifícios que evocam a memória, que são o museu, o cemitério e a igreja matriz. Estes

três edifícios constituem um projeto autónomo, que é entregue a uma equipa independente da restante equipa que está a tratar dos equipamentos domésticos e coletivos da aldeia, porque é tratado desde sempre como a reposição dos patrimónios. A ideia é repor o espaço, as ruas e as sociabilidades e também os patrimónios e as memórias, e o museu integra-se nessa perspetiva. Esse projeto é sujeito a concurso e é constituída uma equipa a que se chama “equipa de assistência técnica do Museu da Luz”, que coloca em diálogo, um arquiteto, um museólogo, um paisagista, uma antropóloga, um historiador e duas pessoas do audiovisual, o que não é uma situação muito comum neste tipo de projetos. Esta equipa desde o início de todo o processo trabalhou na formação do espólio, dos fundos memoriais daquilo que viria a ser o Museu. Conhecendo a realidade museológica portuguesa percebe-se que este processo é ímpar, porque o mais comum é haver uma coleção a partir da qual alguém se lembra de fazer um museu e depois simplesmente se chama um arquiteto e não intervém mais ninguém, não sendo comum um discurso com um museólogo. Aqui é também de salientar que o museólogo é uma pessoa com muita experiência, que é o Benjamim Enes Pereira, um dos fundadores do Museu Nacional de Etnologia, e portanto todo o projeto foi feito com uma grande sensibilidade. Ou seja, houve uma conjugação de fatores que tornaram possível que todas estas pessoas pensassem em equipa o projeto do museu, ainda no decorrer de todo o processo de concertação social relativa à mudança da aldeia.

Na medida em que o museu nasce envolvido em todo o processo de construção da nova aldeia, não é possível que tenha sido utilizado como mediador do conflito que se gerou, e que ele próprio possa ter servido para branquear ou comunicar uma ideia mais positiva da EDIA?

Eu não diria assim. Eu diria que o museu foi efetivamente proposto pela comunidade e fez-se aqui

um museu com muita qualidade. No fundo há aqui um investimento do ponto de vista do tratamento conceptual e estético que não existe no resto da aldeia. É claro que por vezes no pensamento teórico as coisas têm uma forma que depois na realidade não têm, e os museus e a cultura nestas comunidades precisam de gerações para serem absorvidos e assimilados, mas a ideia do museu é muito espontânea por parte da comunidade, havendo inclusive um embrião do museu ainda na antiga aldeia. Este museu, tal como todos os restantes equipamentos, foi construído para ser entregue à comunidade, por princípio este museu seria um museu autárquico. O que aconteceu foi que de todo este investimento resultou um certo eruditismo que de certa forma afasta um pouco as pessoas. Houve um movimento espontâneo da população, juntamente com a junta de freguesia, associação de jovens da aldeia e com a EDIA, que criou uma ideia de museu, ainda na antiga aldeia, que recolhe uma série de objetos do passado e fazem uma pequena exposição. A EDIA tinha um gabinete instalado no coração da aldeia, cujas equipas viveram também um processo complexo, uma vez que estão instaladas no centro da comunidade e a viver todo o tipo de situações, por exemplo, o filme da Catarina Mourão mostra muito o lado das pessoas, mas não se imagina algumas das situações aqui vividas, eu tive colegas com pistolas apontadas à cabeça, e esse outro lado também devia ser contado porque foi tudo muito complexo para ambas as partes, até porque foi um processo inédito, sem antecedentes, sem experiências anteriores. Essa ideia de reunir objetos do passado é um movimento que ameniza um pouco todas estas tensões e numa primeira fase todos os intervenientes estão pacificados em torno daquele objetivo que é encontrar e recolher objetos, em que os mais jovens estão a recolher objetos com que nunca trabalharam, que teriam sido utilizados no campo pelos avós, com os quais se fez uma exposição na antiga Aldeia da Luz, no largo principal, a que se chama exposição memórias de

uma aldeia. Esta exposição foi o primeiro embrião do museu, que surge de uma forma espontânea, da qual resultará a intensão da comunidade ter também um museu na nova aldeia. A EDIA que é responsável por todo o projeto, que foi constituída com este objetivo, aceita a ideia de se fazer um museu mas não traz para a nova aldeia exatamente o que lá estava, a casinha com os objetos dispostos de uma forma aleatória e sem estarem classificados nem ordenados e portanto decide fazer aqui um edifício emblemático, embora com uma escala pequena, traz um museólogo, ou seja, decide fazer mesmo um museu, e os museus por vezes afastam as pessoas, isto no sentido em que as pessoas se calhar identificam-se mais com a exposição na antiga aldeia do que com o museu onde não foram incluídos na exposição a totalidade dos objetos. Há uma série de situações na gestão de um museu que as pessoas da aldeia não percebem, como a razão que leva o objeto do Sr. António a estar cá e o do Sr. Francisco estar em reserva, ou porque não se está sempre a mudar a exposição. Há aquela expressão emblemática da nova museologia, quando os museus passam a ter uma função social, onde os museus deixam de ser templos e passam a ser fóruns, mas ainda hoje os nossos museus, por mais que os queiramos tornar fóruns e trazer para aqui a sociedade, são templos, lugares de sacralização dos objetos, e as pessoas sentem isso, o que as afasta um pouco. Relativamente à pergunta inicial, eu não usaria a expressão branqueamento, de forma nenhuma, porque acreditou-se sempre que este museu tinha essa função social, por exemplo esta mesa onde estamos aqui a conversar parte de um conceito que procura justamente isso, é uma mesa que se encontra na sala da memória para as pessoas virem aqui falar dos seus assuntos e nos primeiros anos trouxemos aqui imensas pessoas. No fundo, apesar de toda a componente estética, porque é uma mesa lindíssima com cadeiras do Siza, a presença de uma mesa no meio dos objetos da exposição reflete essa função social, ou seja,

sempre se acreditou muito na função social deste museu. O museu através do passado, porque as pessoas quando mudaram para a nova aldeia tiveram uma tendência natural para se agarrarem ao passado, à memória, às recordações, o que lhes dá um novo sentido de vida, e o museu através do passado tem assim uma função social. Efetivamente não sei se a comunidade está a tirar partido desta oportunidade, mas nem da do museu, nem da sua própria história. Todos os dias ao entrar na Aldeia da Luz penso qual é o futuro desta aldeia, porque esta aldeia tem uma história que as pessoas podiam aproveitar, mas que não estão a aproveitar. As outras aldeias do Alentejo estão envelhecidas, com as escolas a fechar, os jovens a procurar emprego noutros sítios, e não têm esta riqueza que aqui ninguém tira partido, porque também estão a ser mal conduzidas, eu por vezes revolto-me imenso com os líderes que deviam ser positivos e puxar para cima e que não o estão a fazer, o que é uma pena, pois esta aldeia tem esta história que não a está a potenciar.

Este museu é apenas um representante do passado ou é também um participante no futuro, e qual é a participação concreta que poderá ter nesse futuro?

O museu da luz tem todas as hipóteses para ser um museu de futuro e não do passado. Nós quando entramos no museu da luz vimos os objetos do passado, são objetos etnográficos, para além da coleção de arqueologia e todo o material audiovisual com as imagens do passado e paisagens do passado, mas estes objetos tiveram uma função que se está a diluir mas continuam a ser um elo de ligação com a comunidade, para quem estava a organizar o museu, os diferentes responsáveis e os interlocutores neste processo todo tiveram os objetos como mediadores, no fundo foi aquilo que uniu as pessoas e foram os objetos que trouxeram as pessoas ao museu nos primeiros tempos, porque estão aqui os seus objetos, as suas coisas, o ferreiro a ver as suas ferramentas, o carpinteiro a

ver a sua bancada de trabalho e a trazer a família e no fundo os objetos tiveram a função de trazer memórias do passado e dar um novo sentido de vida aqui nesta nova aldeia, mas claro que estes objetos estão muito conotados com uma geração que está hoje a desaparecer. Nós fizemos aqui uma exposição de Eurico Lino do Vale, que é um artista que trabalha o retrato, em que fotografámos todos os anciãos, os homens mais velhos, agarrámo-nos à figura masculina que têm muita força aqui nestas comunidades, embora as mulheres por vezes até sejam mais dirigentes, mas os homens são muito intensos na forma como falam do trabalho, e então fotografámos todos eles em pose de retrato, vestiram os seus melhores fatos, de casaco, gravata, e até houve um senhor que quis vestir a sua samarra, de uma forma muito performativa, pouco espontânea, mas com um grande sentimento de dignidade, porque o Eurico Lino do Vale fotografa com uma máquina antiga e monta um cenário à antiga, um veludo escuro atrás, e as pessoas estão em pose de retrato, e isto fez lembrar os tempos em que o fotógrafo vinha à aldeia, hoje as fotografias são coisas banais, para esta gente não era, a maioria terá apenas duas ou três fotografias do seu passado, do casamento, das sortes dos filhos, quando iam para a tropa, e pouco mais, portanto houve um grande orgulho em vestir a sua melhor roupa, houve um deles que até chamou o barbeiro, enfim, houve uma certa preparação para a realização dos retratos em grandes formatos, que deram origem a uma exposição muito bonita. E de facto dos oito retratos que foram feitos, hoje apenas uma das pessoas está viva e é este universo destas pessoas que estava ligado a estes objetos. O museu da luz não tem de ser um museu etnográfico, no seu programa museológico fundador aparece como tal porque há esse histórico, a existência de um museu com objetos do passado na antiga aldeia aliado ao facto de estes objetos estarem ligados a rotinas, a algo muito certo, que acontece todos os anos, a uma certa estabilidade que com a

mudança deixam de ter, começam a viver instabilidades, os valores a que estão associados aqueles objetos, e o facto de quem estava a coordenar o programa ser uma pessoa que sempre fez museus de etnografia. Quem está à frente dos museus também os determina, e o museu teve um destino etnológico, podemos pensar que estes objetos valem como repositório de memória, mas o que vemos ao entrar no museu é um museu de etnografia, e onde se vê a história da aldeia, essa sim única, é no filme que está a ser projetado e numa ou outra informação que está ali nos painéis, mas a exposição no seu essencial é uma exposição de etnografia. Entretanto já passaram 10 anos, isto teve o seu tempo, as pessoas que dão voz aos objetos, que é um projeto que temos aqui no museu também de ligação com a comunidade e que no fundo procura retirar os objetos dos núcleos museográficos, o pincel da caiação está catalogado no núcleo da caiação, com uma ficha de inventário muito certinha, mas tem a história por trás do objeto, a Dona Ermelinda que trabalhava com o pincel, quem lhe deu o pincel? Foi roubado? Caiu ao chão? Teve outros usos? Primeiro era pincel de caiação mas depois passou a vassoura de varrer, no fundo procura-se a identidade do objeto que não está nos catálogos do museu, não está na nossa base de dados. Com uma pintura antiga não temos essa hipótese, mas com estes objetos temos, são objetos com identidades, foram utilizados pelas pessoas, e as pessoas enquanto estão vivas podem dar-nos pistas sobre esses objetos. Esse é um projeto que é o projeto “dar voz aos objetos” que no fundo procura retirar os objetos deste silêncio, agarrar as pessoas, dar-lhes dignidade, trazê-las para aqui, para esta mesa, acontece sempre aqui, e pô-las outra vez a viver essa emoção que os objetos lhes deram, e ao mesmo tempo chegar às histórias de vida e à comunidade, porque nesse projeto parte-se do princípio que as pessoas (há antropólogos que o dizem) mais facilmente falam das suas próprias vidas se as pusermos a falar a partir de um objeto

do que se as inquirirmos diretamente sobre determinado assunto que queremos saber. De facto isto remete-nos muito para o passado, mas temos tido ao longo destes 10 anos, sobretudo ao longo destes últimos 5 anos, uma caminhada muito grande a olhar para a frente. Desde logo temos um serviço educativo permanente, e temos tido imensas atividades. Nesta comunidade, e quando falo em comunidade não me refiro apenas à Aldeia da Luz mas também concelho de Mourão, os responsáveis pela dinamização social e educativa dos mais novos são a escola básica de Mourão, a Câmara Municipal, (porque as câmaras têm essa componente social, são eles que têm os autocarros para as deslocações das crianças, são eles que asseguram os almoços) e o Museu da Luz. Por exemplo, nas férias de verão os meninos estão aqui, todas as atividades ao longo do ano são realizadas no museu, vamos agora ter a semana da ciência do programa “Ciência Viva”. Ou seja, há aqui dois extremos, estamos a trabalhar com os mais velhos, mas que estão a desaparecer, e trabalhamos muito com os mais novos, que são públicos “forçados” porque não vêm de forma espontânea, a geração intermédia não vem, os pais destes miúdos entregam-nos os filhos mas não vêm, ou vêm pouco, achamos que poderiam vir mais, e que também são os que viveram e vivem mais melindres com este processo todo da mudança, porque, contrariamente ao que se pensava e ao que se diz, as pessoas com mais idade e que construíram com as suas próprias mãos as casas na antiga aldeia aceitaram o seu destino com uma humildade que provavelmente caracteriza a forma de ser e de estar dessa geração e têm um orgulho imenso no museu, e os mais novos gostam muito de cá estar, porque têm um museu, um grande lago onde fazem canoagem, andam de bicicleta, têm casas modernas, mas esta geração aqui do meio... Por um lado há um trabalho com públicos mais novos, por isso a nova geração está a crescer com o museu e trabalhamos em muitas frentes, muitas temáticas e de facto há al-

gum trabalho com alguma persistência que por vezes não é fácil, às vezes quase que os temos de ir buscar a casa, porque há aqui uma resistência das pessoas em saírem de casa, não é só para virem ao museu, as pessoas fecharam-se nas suas casas. Por outro lado começamos também a ter novas abordagens, por exemplo, agora o espólio etnográfico e o acervo audiovisual vai ser trabalhado por um artista visual contemporâneo, as nossas exposições começam a partir desta história e a partir dos passados mas trazendo novas leituras mais vocacionadas para o futuro, e estamos a começar com a ideia de termos aqui também residências de artistas e começar a trazer pessoas de fora, no próximo verão a Catarina Mourão vai voltar cá e vamos trabalhar com as pessoas mais novas o documentário, vamos fazer um workshop que ainda está em definição. O museu tem de se virar para fora, tem de sair desta paisagem toda, e por isso há todo um posicionamento que se desliga cada vez mais da materialidade destes objetos, ainda que reconheça neles uma grande beleza, mas no fundo ir à procura de identidade do Museu da Luz, que é única. Além de que, quando falamos de futuro, a permanência de uma instituição numa determinada comunidade, se não tiver um trabalho continuado ou sistemático não tem resultados imediatos mas terá resultados no futuro. Por si só o trazer a cultura e arte para comunidades do interior já é um investimento no futuro.

Até onde vai o alcance do museu? Há uma ligação fortíssima com a aldeia, que se expande até Mourão, terá também contacto com visitantes que vêm de fora, até onde é que a ação do museu procura chegar?

A comunidade está sempre em primeiro lugar, mas estamos cada vez mais a tentar abrir o museu a outros públicos e temos feito uma série de programas e projetos no sentido de nos estendermos um pouco mais dentro da área geográfica do lago, ainda que não seja o nosso objetivo representar es-

sas populações. Toda a área geográfica do lago tem uma história comum, partilham uma nova paisagem, uma nova geografia, porque o lago separou mas também uniu, e todas estas comunidades que estão aqui à volta podem ser chamadas ao museu. Temos feito uma série de coisas, por exemplo em termos de projetos educativos com escolas temos trazido cada vez mais ao museu outras escolas da região, também do ponto de vista de outro tipo de públicos cada vez temos mais projetos e parcerias a acontecer com pessoas que neste momento estão a tirar partido desta nova realidade, o turismo fluvial, a hotelaria, e há pessoas muito interessantes e curiosas que vieram para este território agora, por exemplo estou-me a lembrar que aqui em Monsaraz há um holandês que tem um veleiro trazido dos canais holandeses e que faz aí passeios de barco e que ajudam a tornar esta paisagem e esta experiência muito interessante. No fundo, não no sentido de representar a identidade ou a história local de cada um destes sítios, mas há aqui uma história que é comum, que é a história do Alqueva e desta nova paisagem, isto se quisermos balizar a nossa atuação em termos mais geográficos, não digo que sejam os nossos públicos, mas que sejam os nossos frequentadores, e para quem o museu faz sentido. Para além disso esta história tem um alcance universal, há um outro patamar, porque toda esta história permite-nos refletir sobre coisas de todos nós, da humanidade, que é a parte dos afetos, como é que se perde não só a aldeia, mas todo um imenso espaço que se perde, como os caminhos que eram percorridos pelos pastores, e com esse espaço foram muitas histórias, e tenho muita pena que o que se faz na aldeia da Luz não se tenha no território todo, ou seja, que histórias é que estão debaixo de água? Já para não falar de património. Essa história, toda ela pode ser chamada para o museu, e depois há esse patamar mais universal, e por isso acho que abrir isto por exemplo à reflexão artística é um imenso desafio, que são estas questões que têm a ver com a nos-

sa própria existência e ao modo como reagimos à mudança. Será que de certa forma não é isso que nós estamos a assistir também na sociedade de hoje? Está tudo a desaparecer, como se uma água inundasse tudo e nos obrigasse a viver de uma outra forma. A Aldeia da Luz é geminada com uma aldeia em França chamada Salles Sur Verdon que viveu exatamente a mesma situação, que também foi submersa (os habitantes de Salles Sur Verdon já vieram cá e os habitantes da aldeia da Luz já foram lá, o que é uma experiência também curiosa), e que foi construída uma nova aldeia em arco a olhar para o lago, e numa primeira fase, ao que parece bastante diferente do nosso caso, rejeitaram em absoluto pensar no passado, mas depois passados uns anos a comunidade começou a tirar partido da sua história e na época de verão a aldeia enche-se de gente quase tipo Algarve, assegurando a sobrevivência da comunidade para o resto do ano, porque potenciam muito o turismo e fizeram também um museu. E como o fazem? Tirando partido das memórias, do passado. Nós desde sempre que fazemos inquéritos aos visitantes, que é preenchido de forma espontânea, e apercebemo-nos que as pessoas consideram o filme da Catarina Mourão o ponto alto da exposição, seguido da arquitetura, depois há pessoas de mais idade que gostam dos objetos, mas a grande maioria queria ver mais a história da aldeia, e a parte do “sangue”, querem imagens e fotografias, esse poder da imagem que é muito forte, e desse ponto de vista não saem daqui muito realizadas.

Ainda na relação com a geografia, em relação ao sítio, à interioridade, à ruralidade, de que modo essa condição influencia o desempenho do museu?

Como é que o território contribui para o museu e como é que o museu contribui para o território?

As pessoas vêm muito ao Alentejo na Primavera e no Verão, e Agosto é o nosso período mais alto aqui no museu, chegamos a ter 120 pessoas por dia, são maioritariamente famílias e normalmente

estão de passagem e vêm ver a aldeia, há cada vez mais pessoas que vêm ao museu mas vêm principalmente ver a aldeia. Embora também nos apercebemos que a visita à aldeia resume-se a percorrerem a rua, visitar o museu e depois pegam nos carros e voltam a sair, não param, mas também ninguém faz nada por isso, porque não há um café aberto, não há uma esplanada, um parque infantil, e isto tem de ser feito de parte a parte, e nós também ajustamos um pouco a nossa atuação em função dessa sazonalidade. Tentamos ao máximo tirar partido do espaço rural e desta nova paisagem, procurando que o museu seja cada vez mais um museu de território. Temos também cada vez mais dinamizado e utilizado o Monte dos Pássaros, que pertence ao museu, porque é um espaço muito articulado com a paisagem. Nesta época de Verão também fizemos uma série de parcerias com agentes turísticos, porque ninguém vai visitar os monumentos ou os sítios arqueológicos e os museus se não tiver no caminho um bom almoço ou um programa com as crianças, e este ano tivemos pela primeira vez uma campanha. Escolhemos algumas entidades que nos pareceram ter um papel relevante nesta nova geografia do lago, e oferecemos bilhetes e com bons resultados. Num fundo houve uma associação com a hotelaria e com alguns restaurantes.

O Museu da Luz é o único espaço museológico e o único espaço de interpretação que fala sobre o Alqueva. Não existe em mais lado nenhum a história da própria barragem e que para os alentejanos diz muito porque este processo do Alqueva começou há meio século. Nós começámos também a identificar nos nossos inquéritos que há aqui um triângulo de visitação feito por cerca de 80 a 90% das pessoas constituído por Monsaraz (que tem uma grande influência sobre nós e que traz muitas pessoas ao museu), Aldeia da Luz e a Barragem (porque toda a gente quer ver a grande obra de engenharia). Este ano fizemos um trabalho com um antropólogo da Universidade Nova em que

fomos às aldeias ribeirinhas falar com as comunidades, continuando uma recolha da qual já há um grande conhecimento, acompanhámos as festas da aldeia da Luz (procurando entender como é que passados 10 anos as pessoas vivem o grande momento que é as festas setembrinas da aldeia da Luz), registámos também a vinha mecanizada, entretanto substituída pelo olival, ou seja, há aqui um acompanhamento imenso como se o museu fosse o arquivo deste lugar, um arquivo dinâmico sempre em construção. Fizemos o mesmo, ainda numa primeira abordagem, com algumas aldeias ribeirinhas e fomos falar com as pessoas e de facto há comportamentos diferentes, aqui ao lado que é a aldeia da Estrela que é muito curiosa porque passou a ser uma península, é um braço que entra dentro de água, e há quintais das pessoas que estão dentro de água, as pessoas sentem-se muito mal porque não tiveram atenção nenhuma, a Aldeia da Luz ofuscou tudo. A comunidade da Estrela está em profunda depressão e o antropólogo que esteve aqui a trabalhar conosco registou isso. Tem essa curiosidade de entrar na água e tem um cais onde os barcos vão atracar, mas também entram e saem, porque também ali as pessoas não geraram nada, não tiraram partido. É uma aldeia do ponto de vista arquitetónico pavorosa, e de facto não dá gosto lá estar, mas tem essa particularidade que é muito curiosa e agora até foi aprovado um plano de ordenamento. Fomos também a outras aldeias e há sempre aquele viver da água que as pessoas ainda se dividem muito entre o passado em que havia uma água em movimento e agora temos uma água morta, que não se move, porque é muito diferente a albufeira do rio, mas ao mesmo tempo gostam, é um elemento de distinção. A paisagem é uma das coisas mais fortes aqui e a paisagem tem também de ser um tema deste museu. Isto para dizer que depois acabámos por ir até à origem de tudo isto, fomos para a barragem e é impressionante ver a quantidade de visitas e de gente de todo o país (porque fizemos um mapeamento da origem das

pessoas) que vem ver a grande obra de engenharia, porque a barragem em si não é a maior mas o lago da albufeira é. Portanto há este triângulo e muitas das pessoas escrevem a dizer que vêm ao museu para saber mais sobre o Alqueva, ou seja o museu acaba por dar um bocadinho a cara sobre este processo todo, embora diretamente não há aqui nada, não encontram essa informação, mas acaba por ter um pouco esse papel.

Não sei se é possível fazer esta avaliação, mas passados 10 anos é possível afirmar que o museu contribuiu de forma decisiva para o modo como as pessoas se vêem a si próprias? Se houve uma consequência direta do trabalho do museu com a comunidade na maneira como esta se vê a si própria?

Não é fácil fazer essa avaliação, por diversos aspetos. Por um lado 10 anos é muito pouco, em qualquer comunidade. 10 anos para um processo destes é pouquíssimo, porque as pessoas viveram 50 anos à espera da barragem e sempre com aquela nuvem, porque desde sempre que é colocado em cima da mesa o facto do desaparecimento da aldeia, e ao pé disso 10 anos é pouco, até porque as pessoas ainda estão em pleno processo. Embora se falarmos nos mais novos eu acho que tem havido um grande contributo do museu para que eles sintam que têm uma história particular, mas com os mais novos é sempre muito mais fácil, até porque se virmos o filme da Catarina Mourão quando aparece o professor a falar diz que para as crianças é muito fácil, até é quase divertido, as crianças gostam da novidade e gostam de mudar de casa, e aqui ainda mais, provavelmente não terão percebido quando viram os pais e os avós a chorar mas é óbvio que passa sempre alguma dessa carga, mas efetivamente para eles não foi um problema. Para os mais novos temos feito coisas aqui no museu e temos-lhes trazido experiências que queremos que sejam criativas e às vezes até desconstruir um bocadinho aquilo que eles aprendem na escola, des-

construir no bom sentido, tentar mostrar que há outros caminhos. Ou seja, em relação aos mais novos tem havido um contributo positivo. Relativamente àquilo que temos como teoria de fundo do papel social do museu o verdadeiro desempenho fica sempre aquém, porque é muito difícil quando se quer conciliar muitas coisas, porque para se trazer a comunidade para aqui e fazer algumas coisas bem ao gosto da comunidade não vou agradar ao público geral, ou ao arquiteto, ou ao museólogo. Nós estamos também muito interessados em trazer públicos de fora, porque isso já é um papel social, porque também há aquela tendência que um museu de comunidade tem de se fechar na comunidade, não podemos pensar no turismo, que para algumas pessoas ligadas ao património mete os cabelos em pé. Temos de abrir o museu para fora, mas o papel social do museu fica sempre aquém daquilo que tínhamos idealizado. Nós lemos os livros da altura da nova museologia e da função social do museu e depois da experiência real essa literatura é angustiante.

No inquérito realizado identificaram-se diferenças, por vezes acentuadas, no desempenho dos museus das diferentes tutelas. Considera a Tutela um fator determinante no desempenho dos museus?

Quando a aldeia ficou concluída e foi entregue à população o museu não passou de imediato para a comunidade, aliás devo dizer que o museu abriu e depois esteve um ano em que na realidade não funcionou como museu, porque os museus não são logo museus, só se tornam museus quando lhes damos um conteúdo, tal como está descrito na definição de museu. O facto de se ter uma coleção num edifício aberto ao público não é por si só um museu, um museu tem de ter serviço educativo, tem de documentar, investigar, criar programas de ligação, comunicar, e portanto este museu esteve durante um ano numa lógica frequente que é a de abre-se o museu e fecha-se o ciclo, as pessoas que promovem os museus nem sempre percebem

que a inauguração do museu não é um fim de ciclo mas sim um início de ciclo. O manter o museu e dar-lhe sentido, especialmente nestas regiões e em pequenos lugares, não é nada fácil, porque por exemplo o museu nacional de arte antiga não tem esse problema, porque tem grandes obras de arte e por si só está justificada a sua existência, mas manter o sentido dos museus como o da Aldeia da Luz é um desafio e uma dureza mesmo. E eu receio muito pelos museus de etnografia, porque aqui no interior há muitos museus de etnografia que representam uma grande parte dos museus portugueses, e eu receio pelo sentido destes museus e destas coleções, embora todas as terras tenham a sua identidade, para lá da etnografia, é preciso é ir busca-la outra vez, é preciso abandonar esse universo da década de sessenta do século XX e pensar o que é que nós temos hoje e qual é a nossa identidade, fazer essa introspeção, e as tutelas devem fazê-lo, mas para isso é preciso passar para outro paradigma e abandonar essa imagética toda da ruralidade e do agrarismo.

No caso do museu da Luz a sua tutela, a EDIA (empresa de desenvolvimento e infraestruturas do Alqueva), é uma sociedade anónima com capitais exclusivamente do Estado. O Conselho de Administração é nomeado diretamente pelo governo e esta empresa foi criada especificamente para implementar todo o projeto de infraestruturas do Alqueva, isto é as barragens (do Alqueva e Pedrógão), mais um conjunto de dezenas de barragens espalhadas pelo Alentejo e com canais de ligação entre elas e estações elevatórias que irão possibilitar não só a irrigação do Alentejo como também a criação de reservas de água para consumo. Muita gente não sabe, mas neste momento com a seca Mourão, Reguengos de Monsaraz e Évora já estão a ser abastecidos pelo Alqueva.

Retomando o início da resposta, após a conclusão da nova aldeia da Luz o museu acabou por ficar com a EDIA. No primeiro ano não se constituiu uma equipa para o museu e o museu limitou-se a

abrir portas, ou seja arranjaram-se duas vigilantes e pouco mais. Passado um ano os sinais de falta de manutenção começaram a aparecer, aqui a entrada já era um matagal, não havia registo de visitantes, não havia manutenção das coleções, enfim, não havia nada porque também não havia equipa. Depois houve uma certa movimentação de algumas pessoas dentro da EDIA para se aproveitar o projeto de museu e foi possível começar a trabalhar aí sim no sentido de museu. Nesse primeiro ano o museu era tão visitado como o Museu Nacional de Arqueologia, era impressionante o movimento da aldeia, parecia Lisboa. Por outro lado, não propriamente reconhecido no meio da museologia, mas do ponto de vista da arquitetura arrecadou tudo quanto era prémios e ganhou um certo volume que os poderes locais tiveram um pouco de receio de chamar a si. Entretanto começou a ganhar uma estrutura bem montada e o museu não foi reivindicado pela autarquia, antes pelo contrário. A relação das pessoas daqui com EDIA é um pouco de amor ódio, nestes processos há sempre alguém que tem de dar a cara, e neste caso foi a EDIA que deu a cara e que estava no terreno, mas quando ficou tudo pronto e a EDIA saiu, ficaram um pouco desamparados, porque deixaram de ter a quem apontar o dedo, este facto foi inclusivamente descrito pela antropóloga Clara Saraiva e por mim em observações que faço, e portanto, percebeu-se que a gestão do Museu era de toda a conveniência que ficasse a cargo da EDIA.

Houve um grande trabalho para sermos credenciados pela Rede Portuguesa de Museus e entretanto também no universo da museologia o museu começou a ser reconhecido e começou também a haver uma sensibilização pelo Instituto de Museus e da Conservação e pela RPM junto de algumas entidades para que o Museu não saísse da tutela da EDIA, com receio que a autarquia pudesse dar outro destino ao Museu, e para além disso a autarquia também nunca o reivindicou. Ou seja, houve

algum receio que a autarquia não desse andamento ao projeto e por outro lado a EDIA também compreendeu a importância do Museu, que tem possibilitado arrecadar ao longo de todos estes anos um conjunto documental e de conhecimento que faz sentido ser promovido pela EDIA.

Relativamente à influência da EDIA neste projeto, devo dizer que tenho total autonomia na programação, isto é, eu não tenho o orçamento que gostaria, mas também nenhum museu o terá, até porque esta não é a missão número um da EDIA. Todavia, desde a sua génese que há uma ideia associada à EDIA de desenvolvimento que era suscitado pelas infraestruturas, não se refere ao desenvolvimento das infraestruturas mas sim da região, e isto foi condição para se ter acesso ao financiamento europeu, e por isso houve sempre esta ideia de ter projetos muito enraizados nas comunidades da área de intervenção. De todos esses projetos só ficaram o Museu da Luz e o Parque de Natureza em Barrancos, que são projeto de compensação cultural e ambiental. O Parque de Barrancos é uma área muito grande de montado que é gerida tendo em vista as compensações do ponto de vista ambiental. Mas, como estava a dizer, em termos de programação tenho total autonomia, porque poder-se-ia pensar que este Museu poderia ser um museu de empresa e nós teríamos uma exposição com os números dos metros quadrados construídos, etc., ou que se contaria a história da EDIA, mas não, nós contamos a história de uma forma neutra, relatando aquilo que aconteceu, não havendo qualquer tipo de limitação por parte da tutela no campo de ação do Museu. Relativamente à gestão dos recursos propriamente ditos, em setembro é entregue um plano de atividades, que obviamente se tem de ajustar a um determinado orçamento, que é aprovado pela administração, e depois ao longo do ano vão sendo desenvolvidas as atividades em função daquilo que foi planeado. Não temos praticamente receitas próprias, os in-

gressos são pagos, mas variam entre os dois e um euro, temos o merchandising e as edições, mas nada disso gera uma grande receita, mas essas receitas também não ficam no museu, são entregues à EDIA. Em termos de recursos humanos, também tem sido possível crescer, temos uma equipa só de técnicos superiores, formada por mim, por duas vigilantes, uma pessoa para o serviço educativo, e uma antropóloga. Durante cerca de dois anos estive aqui sozinha com as duas vigilantes, mas depois com o pretexto da entrada na Rede Portuguesa de Museus foi possível alargar a equipa.

Tendo em conta a dimensão da equipa, cada membro terá uma influência significativa na identidade da Organização, do Museu enquanto museu, é possível diferenciar a identidade organizacional do museu da identidade da direção do museu?

Nestes dez anos eu estive sempre aqui. Desde há cinco anos tenho trazido para o museu uma série de artistas visuais, e houve alguns colegas do meio da museologia que acharam esta iniciativa corajosa, porque muitos museus ainda continuam muito ligados à ideia de conservação e de coleção. Eu trouxe para aqui algumas exposições que eu sabia que a comunidade não se identificava de imediato com elas, embora estivesse lá representada. Há uma tendência para hoje os museus serem tão polivalentes que às tantas já fazem qualquer exposição, já fazem ioga, já se faz lá tudo, e eu sou muito cuidadosa com isso, acho que cada museu tem de ter a sua identidade. Se assim não acontecer questionamo-nos do sentido desses museus, porque não é preciso um museu para se fazer ioga, ou para fazer uma exposição de qualquer coisa, uma vez propuseram-me ter aqui uma exposição dos índios não sei de onde, e isso sim, acho ofensivo porque tem de haver um caminho, uma coerência, e isso compete aos museus que conhecem e têm a obrigação de ir conhecendo a identidade que está sempre em construção. Mas obviamente que há

aqui outros caminhos, por exemplo o museu empresarial que falasse da barragem, da agricultura, ou da água, ou seja, há um caminho que tem de ser traçado e que nesta escala tem muito a ver com a pessoa que está à frente do museu. No caso do museu da Luz acho que começa a haver um caminho definido, mas também para isso dez anos ainda é muito pouco.

No que diz respeito à comunicação propriamente dita, no seu sentido lato, de relacionamento com o público e de todas as ações que potenciam esse relacionamento, como é que é feito o seu planeamento e gestão?

O museu contém em si esse propósito, é para isso que aqui estamos, para comunicar e o peso maior do nosso plano de atividades tem a ver com comunicação, quer pelas exposições que nos propomos fazer ao longo do ano, quer pelas atividades que fazemos, e aí também há bastante autonomia.

A pessoa que temos connosco no serviço educativo é responsável por educação e comunicação, embora no museu a melhor forma de comunicar seja através da exposição.

Que ações de comunicação foram desenvolvidas no último ano?

Temos o Boletim do Museu que é semestral, e também a edição do livro “O que vês dessa janela?” dirigido ao público infantil e com o qual temos estado a tirar partido nas atividades com as escolas. No fundo a ideia desse livro foi, uma vez que os mais novos são tão importantes para o museu, dar o protagonismo devido aos mais novos e que era uma ideia que tinha desde que iniciei o projeto, porque as nossas edições são quase todas de investigação sobre antropologia, ou arqueologia, ou paisagem, e faltava dar voz a esta gente que valoriza imenso o museu e que podia contar a história de outra maneira, mais positiva. Também me pareceu que contar essa história logo no início não

seria o ideal, que ainda era cedo, e então esperei um tempo, e esse livro surge como uma forma de comunicar, dignificando ou dando representação aos de cá, a eles aos pais e aos avós, mas também procurando que haja importância na sua história para a população mais nova de todo o país, no fundo mostrar que a sua história é tão importante que até dá direito a um livro. Acho que isso também é uma forma de comunicação. Isto em termos de publicações, depois os meios que usamos habitualmente e que alimentamos são o website, que foi renovado recentemente, começámos por um site muito rudimentar feito pelos serviços informáticos da EDIA, e aliás vê-se no inquérito aos museus que ainda há uma grande percentagem de museus sem site na internet, depois consegui associar o museu com a Universidade de Évora e fazer uma candidatura a um projeto com financiamento comunitário, que justamente propósitos de comunicação, e fizemos um site, e recentemente mudámos novamente reformulando o aspeto gráfico e renovando os conteúdos e criámos novas valências como a ligação às redes sociais. Também estamos no *facebook* que é uma novidade do ano passado, que confesso estar um pouco distante, porque eu própria não estou no facebook, a Raquel é que faz essa gestão.

Os conteúdos do site são meramente informativos ou é também um braço do museu onde a coleção se prolonga através de um meio on-line?

O alimentar um site e mantê-lo atualizado exige imenso tempo, mas nós procuramos ter no site conteúdos novos e sobretudo fazer aquilo que eu considero a grande vantagem deste meio, que é fazer um diário daquilo que vamos fazendo. Daqui a cinco anos, se olhar para trás, terei ali um repositório de tudo o que foi feito, e é muito bom porque nos permite ver que fazemos muitas coisas. Procurámos também que o site fosse muito apelativo em termos visuais, com imagens que mostrem muito a identidade aqui deste lugar.

Já se falou aqui de alguns públicos, consegue diferenciar os diferentes públicos do museu? Como os agruparia?

Creio que os públicos estão mais ou menos identificados e que oferecemos programas diferenciados. Começando pelas escolas, temos uma articulação muito grande que está prevista desde o início no plano de atividades. Começámos também no ano passado a fazer um programa com as escolas de influência direta com a albufeira, no fundo tentar abrir o museu para que estas populações também sintam que este museu é seu. Depois temos um programa geral para as escolas que comunicamos anualmente e que geralmente tem uma imagem própria, por acaso no ano passado fizemos um programa para dois anos, que também tem a ver com alguma contenção, e também deixar um pouco que as coisas repousem um pouco, e pedimos apoio à divulgação nas direções regionais de educação. Para além das escolas, temos um programa para o público geral, que também é divulgado anualmente e que está disponível nos nossos meios e que se destina a famílias, ou grupos organizados. Já estivemos e vamos voltar a trabalhar com o público sénior, através das universidades de terceira idade e também através de misericórdias aqui da região, e estamos a tentar estabelecer um programa do princípio ao fim. Depois também temos os programas com a comunidade, para a qual, por exemplo, o boletim é muito importante, porque nós percebemos que apesar do museu estar na aldeia a aldeia não sabe muito bem o que se passa aqui dentro, e o boletim surgiu essencialmente para criar essa ligação, e as pessoas têm gostado disso. Também temos a experiência de que já falei com as entidades de turismo, onde desenvolvemos esse programa específico. Portanto, há vários programas em função dos diferentes segmentos de público.

Tendo em conta os públicos que mencionou, quais serão os principais concorrentes do museu?

Eu gostava imenso de juntar esforços, mas não há muito esse espírito. Por exemplo, quando procurámos os agentes de turismo foi mesmo no sentido de criar essas parcerias, porque não há outro museu aqui e este museu com as suas particularidades pode contribuir ativamente nesse sentido. Devo dizer que nunca senti essa ideia de concorrência.

A comunicação do museu é desenvolvida internamente ou contratada a empresas externas? Quais as principais vantagens e desvantagens de cada um dos modelos?

A opção tem sobretudo a ver não com conteúdos mas com a utilização de ferramentas de que não dispomos. Por exemplo, este boletim foi sempre pensado para as pessoas daqui da aldeia e do concelho saberem o que estamos a fazer, tanto que inicialmente a edição do boletim, no nosso plano de atividades, estava inserida nas iniciativas de ligação à comunidade, agora já o coloquei noutra campo mais genérico. Começou por ser feito por nós e tinha um ar muito mais amador. Atualmente em termos gráficos é feito fora e o nosso site a mesma coisa. Em relação ao site fiz questão que o layout fosse desenhado pelas pessoas que têm feito quase todos os projetos de design aqui do museu, que é o atelier Henrique Cayatte, porque achei que o site tinha de ser muito a “cara” do museu, para quem não está cá, quem está noutra lugar ter acesso direto à “cara” do museu. Mas por exemplo, esta exposição que está aqui na Sala da luz, que é uma exposição muito pequena, inserida na Trienal Movimento Desenho, cujo contributo não é o desenho em si, nasceu de um contacto com uma investigadora de biologia, que integrou uma equipa da Universidade de Évora que durante dois anos estiveram a explorar as ilhas do Alqueva do ponto de vista da biodiversidade, que por sua iniciativa recolheu alguns exemplares mais significativos da

flora das ilhas e fez um herbário, que parecem desenhos, embora seja desenhos orgânicos, e a exposição é feita com algumas das pranchas desse herbário e tudo isto é feito por nós, mesmo o cartaz de divulgação foi aqui feito por nós, ou seja, procuramos sempre sermos nós a fazer a comunicação, embora haja coisas para as quais não possuímos as ferramentas para as executar. A escolha de se fazer dentro ou fora tem essencialmente a ver com as ferramentas ou também com o grau de qualidade que se quer, se quisermos ter uma coisa mais bem elaborada, mais exigente, contratamos fora.

Há uma preocupação na coerência dos diferentes suportes desenvolvidos, ou a diversidade de soluções é considerada uma vantagem?

Toda a Identidade Visual do museu foi desenvolvida pelo atelier Henrique Cayatte, e quando fizemos o Logótipo foi-nos entregue um manual de normas muito bem elaborado, e ainda hoje não me parece que seja um procedimento muito comum, e portanto achei muito interessante e que faz toda a diferença. Nós continuamos a trabalhar com eles quando são coisas de maior envergadura, também trabalhamos com outros gráficos de Évora mas sempre com a ideia de uma identidade visual coerente, que aliás nós próprios já interiorizamos e mesmo as pessoas que vão passando aqui no museu, passado um tempo também acabam por interiorizar. Eu acho que isso é importante e que se deve manter essa coerência, sobretudo quando ela é feliz. Eu estou muito descansada quando trabalho com o atelier do Cayatte porque entraram completamente na identidade do museu e também como estão desde o início é extremamente vantajoso. Nós também trabalhamos com outros ateliers que aos poucos vão compreendendo o nosso registo, mas há sempre uma grande “negociação”, as coisas vêm e voltam, enquanto que com o Cayatte as coisas vêm logo à primeira e isso é muito bom.

Há pouco falávamos dos “museus templo”, não será projetada essa ideia através da linguagem gráfica utilizada pelo museu, cuja expressão visual tem alguma erudição? Será positivo, na medida que dá importância à coleção, ou é negativo por criar uma barreira com alguns públicos?

Não se pode generalizar porque isso também tem a ver com as pessoas que recebem a informação e a forma como recebem a informação e os conhecimentos que elas próprias trazem. Por exemplo, o boletim não é feito com essas preocupações, não é feito pelo Henrique Cayatte, porque aqui quero que seja uma coisa muito mais simples e mais acessível porque é para chegar às pessoas daqui da aldeia, mas também não pode ser uma coisa mal feita. Em termos do grafismo e dessa imagem que temos, o que me parece é que ela passa despercebida para uns e evidenciada para outros. Mesmo quando vou fazer uma apresentação fora do museu, ou levo o museu para algum lugar, tenho sempre essa preocupação de manter essa linha gráfica, muito cuidada. Por exemplo, nós temos as nossas cores que utilizamos regularmente, que são o preto, o branco, o ocre, e o cinzento.

Embora também haja problemas com as questões gráficas, por exemplo, as legendas são muito bonitas, com as silhuetas dos objetos, mas não são nada eficientes em termos de leitura, e temos muitas queixas das pessoas, sobretudo com mais idade. Este será um exemplo da opção por uma certa linguagem, mas que prejudica o entendimento da coleção. Quando me referia à arquitetura, por exemplo, para algumas das pessoas daqui também é um elemento de afastamento, assim como essa imagem que nós temos pode também ser um elemento de afastamento, porque não tem qualquer relação com aquilo que as pessoas daqui lidam no seu dia-a-dia, com os seus ambientes, mas também acho que não o devemos deixar de fazer e aí estamos a dar às pessoas a possibilidade de conhecerem um outro lado das coisas. Eu acho que pelo menos os mais novos já estão atentos, porque nós

por vezes fazemos umas coisas mais apetecíveis para eles, que contrastam um pouco com aquelas fichas mais informativas e de trabalho lá da escola. Ou seja, acho que não o devemos deixar de fazer.

Há aqui uma série de equilíbrios difíceis, entre a necessidade de comunicação e de chegar às pessoas e o papel mais institucional do museu. A comunicação tem isso em conta? O museu quando comunica e se expressa visualmente tem limites para o seu registo por uma questão de proteção e salvaguarda deste valor que contém?

Eu devo dizer que acho que os museus são instituições extremamente conservadoras e que consideram que o património que guardam vale por si só. Não me esqueço, por exemplo, que quando comecei o mestrado de museologia e levei o caso do Museu da Luz, que ainda estava no início, o professor de uma das disciplinas ficou extremamente ofendido por no século XXI se estar a fazer um museu com uma preocupação tão grande na produção de uma coisa bela, em termos da arquitetura, sobretudo num museu que se propunha ser um museu de comunidade. Quando digo que os museus são um bocadinho conservadores, há um ponto de viragem que é trazido com a Expo98 e que é marcante para a história dos museus portugueses, primeiro porque se cria a ideia de que é para toda a gente, que os museus são para todos, é também introduzida a questão da interatividade, e também essa preocupação mais gráfica. Sente-se que alguma coisa começou a mudar desde aí mas que ainda está em curso, porque num determinado meio ainda se aponta o dedo a instituições bem sucedidas, como por exemplo Serralves, porque também se associa isso a dinheiro e a alguma ostentação, o que revela também alguma competitividade. É um pouco como a Joana Vasconcelos no meio dos artistas, porque são exemplos de muita força e que são bem sucedidos, mas que parece que deixam pelo caminho aquilo que é mais importante e mais central, e isso é considerado ofensivo.

Como se pode avaliar o desempenho de um museu? Isto porque as únicas coisas quantificáveis são o número de visitantes e o número de ações desenvolvidas pelo museu.

No fundo isto é uma casa que se abre para o público, para ser visitada, e há sempre uma certa angústia quando há poucos visitantes e participantes nas atividades. Mas também acho que tem havido uma grande euforia com a questão dos visitantes, mas isso terá de mudar. Por exemplo, nós tínhamos muito mais escolas do que as que temos hoje em dia, porque as escolas com a crise também deixaram de se movimentar tanto. Nós somos um museu distante e a sua visita implica uma logística a que as escolas deixaram de conseguir dar resposta. Provavelmente o museu da Gulbenkian não terá este problema, mas este tem e nós baixámos um pouco o número de visitas de escolas, e é claro que isso nos preocupa. Agora, há uma vertente que os museus têm deixado para trás que é a capacidade de gerarem à sua volta investigação, que não tem de ser no sentido do academismo, mas da documentação das suas realidades, e isso ficou pelo caminho por que nos concentramos em trazer aqui muita gente e depois aparecem coisas como o ioga no museu ou fazer bolos no museu. Há algumas funções museológicas que estão na lei-quadro dos museus portugueses e uma delas é a investigação e outra é a documentação e também a educação o que por si só acaba por justificar o trabalho do museu. Na verdade nós estamos todos a fazer as mesmas coisas e somos muitos, e queremos todos ter muita gente, o que é complicado. Embora para as tutelas os números são o que justifica o museu, o número de visitantes, o número de ações realizadas, mas também compete-nos a nós mostrar que o museu não é somente isso, e realmente quer a arquitetura, quer os merchandisings, quer a própria cafeteria, são elementos que aparecem nos museus muito recentemente para trazer pessoas. Por exemplo o Museu de Évora que esteve fechado muitos anos para obras foi reaberto, mas sem uma

cafeteria, o que para algumas pessoas é uma coisa impensável. No fundo as pessoas têm uma ideia daquilo que hoje deve ser um museu e daquilo que deve ter, mesmo que isso não passe pela missão principal do museu. Há até quem fale na crise dos museus porque deixaram pelo caminho o seu eruditismo.

No “pós-Expo98” não terá havido uma descoberta do potencial político na construção de espaços culturais? Alguns dos novos museus desta última década não serão apenas embalagens para vender programas políticos? E se de alguma forma o museu da aldeia da Luz também não terá nascido nesse contexto?

No museu do século XXI cabem muitas coisas, os museus são espaços da sociedade que a espelham ao mesmo tempo que são espelhados por ela.

Mas respondendo à pergunta sobre a questão de os museus também poderem ser uma “bandeira política”, eu acho que toda a aldeia da Luz entra nesse “saco”. A forma como tudo foi feito e toda a conjuntura política fez com que naquela altura tivesse havido aqui um investimento, em termos de recursos disponibilizados, porque se calhar mais valia ter-se partido para uma situação completamente nova, em vez de se estar aqui a tentar encontrar os paralelos com o antigo lugar e a vizinhança. Se calhar mais valia ter-se feito aqui uma coisa com uma arquitetura engraçada, enfim partir para outra situação, porque isto não é nem uma coisa nem outra e criou muitas dificuldades. Foi um processo, e ainda é, muito difícil. Mas ao mesmo tempo isto também é um laboratório deste tipo de experiência.

Os museus são a nossa hipótese de estarmos representados e de sermos eternizados, mas depois não há uma participação correspondente a essa importância, e não é nada fácil contrariarmos essa tendência, nem mesmo com toda a comunicação desenvolvida, é mesmo muito difícil, e nestes lugares pequenos ainda mais difícil é.

Há algum apoio ao abrigo da lei do mecenato? Há outras fontes de financiamento para além da Tutela?

Há algumas parcerias para candidaturas a financiamento, já tivemos duas com a Universidade de Évora. Através da RPM também nos candidamos a fundos do Ministério da Cultura. Neste momento temos um projeto apoiado pela Gulbenkian. Mecenato não temos tido, porque toda a gente acha que temos muito dinheiro, e isso não é fácil, até porque o estatuto da EDIA que é assim um bocadinho híbrido também nos tem levantado algumas dificuldades, e como nos estatutos da própria empresa ter um museu não é o seu objeto de trabalho não nos podemos candidatar a tudo.

Trabalhamos com um orçamento muito pequeno, onde o grosso tem a ver com o pessoal e com os custos de manutenção do edifício.

Há uma verba pré-definida anualmente para a comunicação? Qual o valor? (% do total)

Não sei precisar mas se excluirmos as despesas fixas será a maior parte, talvez uns 80%, isto incluindo a exposição na comunicação.

O museu nasce num contexto político, todo este programa da EDIA tem uma relação grande com opções políticas, mas depois a vida regular do museu tem estado resguardada de decisões políticas, porque não está dentro de uma autarquia, não está na tutela central do IMC, ou seja, tem vivido um pouco imune a decisões políticas. Haverá alguma questão relacionada com a política nacional de museus que afete o Museu da Luz?

De uma forma direta não, apenas interferiria se houvesse uma mudança de tutela ou se a EDIA desaparecesse. Indiretamente há sempre algumas influências, por exemplo o facto de pertencermos à RPM, cujas novidades não são nada positivas. Mas em relação à RPM eu tenho a minha própria ideia, a rede é da maior importância e nasce com

um fundamento claramente justificado, mas acho que os critérios adotados pela RPM para credenciar os seus museus precisavam de ser reequacionados. No início os primeiros museus que se candidataram à credenciação eram aprovados quase de imediato, depois com a saída da lei-quadro dos museus portugueses foi encerrada a entrada de novas candidaturas e exigiram uma nova credenciação aos que já estavam na rede, só após esse processo estar resolvido é que se abriram novas candidaturas para a RPM, isto foi em 2009, e nós tínhamos tudo preparado e fomos um dos primeiros a entrar nessa leva. Mas vejo que começou a haver uma vontade crescente de credenciar museus e uma maior preocupação com a quantidade do que com a qualidade, tal como acontece, como falávamos há pouco, com o número de visitantes, e faltando a preocupação daquilo que pode ser uma vantagem de ter uma rede. E isso faz-nos pensar se será possível trabalhar em rede, porque cada museu acaba por estar tão metido na sua realidade que tudo o que seja em rede parece-me quase utópico. A RPM está agora completamente diluída na nova orgânica da Direção Geral de Património, portanto praticamente deixou de existir, a ideia inicial parece-me agora muito esbatida. De certa forma aquilo que se pensava que poderia ser uma rede portuguesa de museus também está agora, com estas mudanças, um pouco comprometido.

Quais os contributos mais relevantes dados pela RPM ao Museu da Luz?

Nós estivemos na rede muito pouco tempo. Aquilo que nos levou a apresentar a candidatura à RPM foi passarmos a ser uma instituição qualificada, ter esse carimbo. Se essa preocupação deixar de existir, e estiverem mais preocupados com a quantidade de museus, a RPM deixa de fazer sentido. Mas eu sei que há pessoas que se calhar até me levariam a mal porque consideram que deve ser tudo muito democrático, mas depois deixa de fazer sentido

a existência destes filtros. Por outro lado a RPM aproximávamo-nos do Instituto Português de Museus e da Conservação (IMC), o que para museus que estão nas periferias é muito interessante, pelo menos em termos teóricos. No fundo haveria uma proximidade da tutela central dos museus, haveria boa vizinhança, haveria acompanhamento técnico, haveria divulgação e difusão assegurada pela rede e isso possibilitava-nos estar no site do IMC. Isto também porque foi gerada uma ideia um pouco estranha e conservadora de que os museus do IMC são os melhores, que é um equívoco que vem desde há muito tempo, ainda do tempo da Secção dos Museus e da Cultura do Estado Novo quando foram escolhidos os cerca de doze museus pertencentes à tutela central. Só depois com a explosão de museus autárquicos que passaram a 80% dos museus portugueses é que esta realidade se alterou. Portanto, os museus do IMC sempre foram considerados melhores, mas sem fundamento, até porque nos últimos anos tiveram de lidar com muitas dificuldades. Mas se formos ver quais são os projetos de referência dos últimos dez anos não são os museus do IMC, bem pelo contrário, são de outras tutelas e de outras iniciativas. Aliás, agora quando uma série de museus saíu da tutela do IMC para serem entregues às direções regionais de cultura “caiu o Carmo e a Trindade”, porque deixaram de estar em Lisboa e perderam prestígio. Outro dos motivos que me fez candidatar à RPM foi o acesso a financiamento, mas que não serviu de nada porque também isso foi suspenso. Ou seja, esta ideia da Rede Portuguesa de Museus caiu um bocado por terra. Ao museu da Luz serviu essencialmente para sensibilizar a tutela no sentido de se criarem estruturas de reservas e criar uma equipa, tendo em vista a credenciação, o que foi extremamente útil e isso por si só já valeu.

Apesar de estarmos aqui um pouco protegidos pela nossa tutela, há sempre um efeito de contaminação que acaba por se fazer sentir, e neste mo-

mento há a sensação de que tudo isto está a ser posto em causa, sobre o sentido do nosso trabalho nos museus e na cultura. Há novamente uma necessidade tão grande de pensar no básico que fomos empurrados para segundo plano.

Será que os museus nunca conseguiram demonstrar o seu valor como potenciadores da sociedade e também da economia?

Ainda não, e por nossa própria culpa. Porque os conservadores que têm estado à frente dos museus, conservadores nos dois sentidos, não o têm permitido. Até porque só muito recentemente é que começaram a aparecer os economistas nos congressos de museologia e quando trazem essa leitura há pessoas que ficam verdadeiramente escandalizadas. Essa perspetiva do potenciar e tirar partido do património e dos museus ainda não é muito bem aceite. Até as próprias pessoas que visitam os museus aceitam mal o facto de se ter de pagar o ingresso. Há uma ideia de que a cultura tem de ser gratuita.

Quais os objetivos e projetos do museu no curto, médio e longo prazo?

Infelizmente nunca consegui fazer projetos de longo prazo, faço planos para o ano seguinte e quanto muito para dois anos, porque tem havido sempre uma grande instabilidade. Eu acho que a maioria dos museus, tirando aqueles que estão muito consolidados, sobretudo em termos financeiros, não consegue fazer planos de longo prazo. Inicialmente houve a incerteza do museu se manter na EDIA e isso condicionou a programação, e depois também porque tem sido complicado porque a própria forma de estar do projeto do Alqueva também tem estado a evoluir. Neste momento acho que o que tem de acontecer é a desmaterialização do museu, deixarmos de ser um museu de coleções e começar a explorar todas estas ideias que temos estado aqui a falar. Ou seja, ter mais temas e menos objetos.

Todas estas histórias têm de vir para o museu, e também é isso que as pessoas querem. Acho que a comunidade neste momento já está preparada para deixar de ter aqui os seus objetos e termos aqui outras histórias e isso contribui também mais positivamente para as novas gerações, e é preciso trazê-las aqui para o museu. Também é importante abrir o museu e trazer gente de fora. Nos próximos anos queremos por em marcha essa ideia das residências, de pessoas de fora que venham trazer as suas leituras e os seus contributos, porque é incrível mas há imensa gente de várias áreas que está atenta e que nos estuda e que nos usa, o que é natural porque isto foi uma situação única, e são pessoas que nos vão ajudar a reconstruir o passado e a construir o futuro que aí vem. Também queremos continuar com a educação e continuar a trazer os mais novos. E neste momento não consigo vislumbrar muito para além porque está tudo muito indefinido. Mas a ideia principal é termos de nos abrir, é claro que a comunidade será sempre o primeiro desafio e o primeiro público, e utilizador, e utente, e frequentador, e justificador, e esta história é história que nós queremos guardar, contar e recontar. Mas há uma coisa de que tenho receio que é as pessoas já terem vindo uma vez e não voltarem. E depois, e a seguir, como é que vai ser? Portanto, se não criarmos aqui outro tipo de dinâmicas será complicado.

ANEXO K • ESTUDO DE CASO 05

Museu de São Roque

Entrevista a Helena Alexandra Mantas,
Diretora do Núcleo de Serviço Educativo
do Museu de São Roque
6 de Novembro de 2012

No inquérito realizado identificaram-se diferenças, por vezes acentuadas, no desempenho dos museus das diferentes tutelas. Considera a Tutela um fator determinante no desempenho dos museus?

O Museu de São Roque é tutelado pela SCML, qual é o modelo de gestão adotado, e de que autonomias dispõe o museu?

O Museu de São Roque, como disse, pertence à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e a Santa Casa está estruturada em departamentos ou direções em que basicamente as grandes áreas correspondem às suas áreas de atuação, ou seja a Ação Social por um lado, a Saúde por outro, e agora a Cultura, que não existia como área autónoma mas que passou a existir desde Julho. Ou seja, tudo o que era cultura, que era o Museu, o Arquivo Histórico e a Biblioteca também estavam na dependência da Secretaria Geral da SCML que tinha duas funções, portanto é a Secretaria Geral da instituição, que tem tudo o que é a componente jurídica e depois ao mesmo tempo tinha toda a área da Cultura. Atualmente a Cultura é uma Direção, cuja diretora responde diretamente ao Sr. Provedor, que por sua vez se organiza em quatro unidades, que são o Museu, o Arquivo, a Biblioteca, e ainda o Serviço de Públicos e Desenvolvimento Cultural. Esse Serviço de Públicos é uma estrutura de chapéu que trabalha para todos em conjunto. Anteriormente o que existia era a Secretaria Ge-

ral que depois tinha o museu, com uma diretora, o arquivo, a biblioteca, e também um conjunto de serviços que não tinham a ver com a área da cultura e por isso houve esta cisão. Isto significa em termos práticos que o Museu não dispõe de autonomia financeira, ou seja, tudo o que são pagamentos ou aquisições é feito, após aprovação dos membros da Mesa da Misericórdia e do Sr. Provedor, através dos serviços financeiros, há uma direção de aprovisionamento e serviços financeiros da Misericórdia. O Museu não tem sequer um NIF, não existe financeiramente como entidade. Depois, não só em termos financeiros de aquisição de bens e serviços, mas em termos de imagem, no que diz respeito a autonomia para falar com a comunicação social ou com o exterior também não existe essa autonomia, tem de ser também submetido ao Sr. Provedor e à Mesa e, neste momento, a outras direções ligadas à área da comunicação. Existe também uma direção de comunicação e marketing que é responsável pela comunicação da Misericórdia globalmente, como um todo, que tem sempre de ser ouvida antes de nós comunicarmos. Tudo o que passa para o exterior é sempre comunicado em nome da Instituição Santa Casa e nunca como Museu. O Museu é o museu da Santa Casa.

O Museu tem um plano de orçamento que é apresentado anualmente. A Santa Casa tem um plano de orçamento anual, para o qual cada serviço ou direção faz o seu plano de orçamento, que depois é submetido como um todo à Mesa e ao Sr. Provedor, que por sua vez o submetem à Tutela, porque a Misericórdia é privada mas é tutelada pelo Estado, pelo Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Em termos práticos não há um plano de orçamento do Museu, há um orçamento que anteriormente era da Secretaria Geral e agora é da Direção de Cultura onde colocamos projetos novos e ações de continuidade, mas que depois são apresentadas à tutela posteriormente como um todo, não como o orçamento do Museu.

O museu quando se pensa a si próprio é pensado como museu, baseado na sua missão e nos seus propósitos enquanto museu, ou é pensado de fora, dentro de uma estratégia mais ampla da Santa Casa?

É pensado de duas maneiras, e isso é um objetivo nosso que nos foi colocado superiormente inclusive, o ser mais visível o elo de ligação à Instituição. Nós aqui pensamos de duas formas, pensamos em termos globais enquanto museu da Santa Casa e aí desenvolvemos, por exemplo, atividades com o público interno, com os utentes, com os colegas. Há uma leitura da Misericórdia enquanto instituição do museu como uma peça da Misericórdia, mas depois também temos noção que obviamente o Museu para ter visitantes também tem de ter uma imagem própria que não seja só a da Misericórdia, embora a imagem da Misericórdia seja uma imagem muito forte, mas também por isso, por ser tão forte e por estar associada a outras realidades, jogos e ação social. Obviamente há certas regras e certos princípios que nós temos que cumprir, por exemplo o museu nunca aparece sem o logótipo da Santa Casa, ou quando o Museu é referido nalguma notícia diz-se sempre o Museu de São Roque da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, portanto há sempre um cuidado de mostrar a presença da instituição, que é a Santa Casa, mas ao mesmo tempo também temos noção que é importante o Museu ter uma imagem própria, daí termos inclusive registado a marca Museu de São Roque, o próprio site é um site autónomo que não é o da Santa Casa, porque poderia ser o site da Santa Casa a ter lá o Museu. Neste momento também estamos a trabalhar na questão de dar visibilidade à área da cultura, o que é um desafio e levará algum tempo porque não é imediato, e aí estamos a pensar utilizar o museu como alavanca do arquivo histórico que tem estado mais escondido, e como o Museu já tem uma imagem mais visível a ideia é usar o Museu para catapultar o Arquivo Histórico.

As pessoas que trabalham no museu diferenciam a Santa Casa do Museu, enquanto organizações?

Não, a Santa Casa é uma instituição com uma presença muito forte. Aliás, nós nem temos cartões de identificação do Museu, mas sim da Santa Casa. Claro que há a noção nas pessoas que aqui trabalham que o seu trabalho é muito específico, que se processa neste espaço, e que tem um fim que é diferente dos outros colegas todos da Misericórdia que trabalham noutras áreas, mas toda a gente tem uma leitura clara que trabalha para a Santa Casa.

Mas, por exemplo, quando se decide que o Museu deverá ter o seu próprio website, essa decisão nasce de uma tentativa de autonomização ou é uma decisão do todo para uma parte?

Há uma consciência de que o Museu é um produto muito forte que a Misericórdia tem e a decisão do Museu ter o seu próprio espaço na web é uma estratégia e não uma tentativa de autonomia.

No que diz respeito à comunicação do Museu, como é feita a sua gestão dentro da organização Santa Casa?

Até agora, quando o Museu estava na Secretaria Geral, a comunicação do Museu era feita pelo Museu, obviamente que sempre com o aval da Mesa e do Sr. Provedor. Não podemos comunicar nada que não seja aprovado superiormente, tudo é submetido, qualquer texto, tudo o que é comunicação exterior vai sempre o Sr. Provedor e à Secretária Geral da Misericórdia. Neste momento é um pouco diferente porque existe uma nova direção, que é a Direção Central de Comunicação e Marketing, que faz a articulação de toda a comunicação da Santa Casa. Contudo, o Museu continua a fazer a sua comunicação, através do Serviço de Públicos e Desenvolvimento Cultural, e a trabalhar com o designer com que sempre trabalhou em termos de imagem e produtos de comunicação. As estraté-

gias também são definidas pelo Museu, mas sempre em articulação com essa Direção Central que participa nas decisões.

Há um planeamento anual da comunicação?

Exatamente, é tudo colocado no plano de orçamento que é feito anualmente. Este verão, foi já feito o do período de janeiro a dezembro de 2013, em que a parte da comunicação agora é feita em articulação com a Direção de Comunicação e Marketing, ou seja a parte de comunicação está no orçamento dessa direção e não no orçamento do Museu, embora tenhamos sido nós a avaliar as necessidades.

E como é feita essa avaliação? Quem é que faz essa avaliação e com que alcance é feita, insere-se numa estratégia de longo prazo ou há apenas um conjunto de planos anuais?

Em termos de comunicação, os objetivos para o Museu são definidos por mim e pela Dra. Teresa Morna, diretora do Museu, obviamente que sempre em articulação com outros colegas da equipa, em particular com uma colega que é técnica superior na área da comunicação. Em termos práticos o plano de orçamento e a planificação das atividades são anuais mas na verdade nós fazemos isso a um prazo mais alargado, caso contrário não obteríamos resultados, e há coisas que à partida nós começamos mas já sabemos que se vão prolongar durante dois, três ou quatro anos. Ou seja, para nós fazemos planos plurianuais mas depois na prática temos de os colocar anualmente sempre que fazemos o plano de orçamento. Mas sim, pensamos a longo prazo.

Consegue diferenciar os diferentes Públicos do museu? Como os agruparia?

Sim, aliás nós trabalhamos para públicos. Aquilo que sempre fizemos foi definir quais eram os públicos que queríamos ou chamar, ou fidelizar,

porque há públicos que identificámos como já sendo nossos, e a opção foi trabalhar a um ritmo não muito acelerado para garantir a consolidação dos vários grupos, através de atividades variadas, por exemplo o público escolar é obviamente um público alvo. Pensámos em particular nas crianças mais novas, porque não vinham ao Museu de São Roque, só vinham turmas a partir do 10º ano, com os professores de português por causa do padre António Vieira. As crianças mais pequenas, dos três aos seis anos não vinham ao Museu de São Roque, muito porque os professores o consideravam um museu de arte sacra e que provavelmente as crianças não iriam gostar, e também porque muitas das imagens têm muitas caveiras e muitas cruces. Então resolvemos desenvolver projetos para estas crianças que começaram a vir em quantidades enormes a partir do momento em que começaram a existir esses projetos específicos. Outro público alvo bem identificado, para além do público escolar infantil, são os turistas e a área do turismo. Aí o que resolvemos fazer foi trabalhar em articulação com o setor, com a hotelaria, com as agências de viagens, com as agências que fazem os itinerários com as pessoas que vêm nos cruzeiros, que agora vêm aqui ao Museu de São Roque e antes iam só à Igreja, portanto temos estabelecido parcerias com um conjunto variadíssimo de empresas do setor do turismo. Por exemplo, há agências que uma das coisas que fazem, gratuitamente, em vários hotéis e nos autocarros de turismo, é a distribuição de informação sobre o Museu onde há um voucher que dá direito a uma visita guiada. A pessoa paga a entrada mas tem a visita guiada em diferentes idiomas gratuita. As visitas guiadas foram também uma das coisas que implementámos, fomos buscar três guias intérpretes nacionais para fazer visitas guiadas em francês, inglês, italiano e espanhol. Os guias são licenciados em turismo e são eles que fazem os contactos e articulam com os parceiros do setor. Tudo isto é trabalhado numa lógica de públicos, mesmo em termos de equipa há

uma divisão por públicos, cada técnico do museu tem uma área específica, há colegas que trabalham especificamente com as crianças, com as escolas, com os ATLS, praia-campo de verão das juntas de freguesia, e vão inclusive divulgar os projetos pessoalmente aos sítios com o material do Museu e apresentam os projetos, e há outro grupo de colegas que trabalham o turismo. Isto tem sido feito por etapas, porque é preferível fazer passo a passo e os resultados vão crescendo lentamente mas vão-se consolidando do que estar a tentar chegar a todo o lado. Essa é uma dificuldade, porque num museu é muito fácil ter ideias giras, as pessoas têm muitas ideias e projetos e perguntam porque não fazemos isto e aquilo, mas sinceramente eu acho que isso não é bom porque depois as pessoas perdem-se e às tantas têm uma oferta muito grande mas não a conseguem sequer comunicar bem, torna-se numa coisa difusa. Outro público que neste momento estamos a trabalhar e que também já estamos a ter os primeiros resultados é o público sénior, que é um público cada vez mais importante, quanto mais não seja numeroso. Temos chegado a este público através das universidades de terceira idade, que são imensas na zona de Lisboa, e através também de centros de dia. Depois há um quarto setor onde também temos uma colega a trabalhar especificamente nisso, porque era uma colega que trabalhava na ação social e agora veio para a área da cultura, que é público interno, portanto os utentes dos equipamentos, dos lares e dos centros de dia. Estes são os públicos que estamos a trabalhar em particular. Depois, quando estes já estiverem fidelizados, o que é sempre um bocadinho relativo, a ideia é ir somando, mas lentamente.

Esse faseamento destes projetos permite uma perceção muito clara dos resultados de cada ação. Que avaliação faz, há algum fracasso ou algum sucesso em especial que valha a pena referir?

Este faseamento já foi pensado há uns três anos atrás. Logo na altura foi feito um plano que pen-

sou a médio prazo esta situação. Até agora a maior dificuldade que temos tido é com o público interno, curiosamente. Há pouco tempo estava eu num encontro de serviços educativos de museus e os representantes dos outros museus diziam que para nós devia ser muito fácil porque só com os utentes dos lares da Santa Casa tínhamos o museu cheio, e por acaso é ao contrário, o público interno é o público com o qual temos tido mais dificuldade, e isso terá de ser analisado com cuidado para se compreender porque é que isso acontece, mas provavelmente terá a ver com circuitos de comunicação internos, e também a complexidade e a dimensão da instituição. Tem sido muito mais fácil para nós abordar outras instituições de fora e trazer as pessoas comparativamente com o público interno que é o mais difícil.

Tendo em conta os públicos que mencionou, quais serão os principais concorrentes do museu?

Nós temos pensado mais em termos de parceiros do que concorrentes e inclusive agora estamos a tentar implementar um itinerário com um conjunto de outros sete museus aqui da zona, começando ali no Museu do Carmo e depois continuando pela Politécnica, Museu da Farmácia, por todos os museus desta zona. São museus com tutelas muito variadas, na maior parte pequenos museus e achámos que era bom se houvesse mais visibilidade para os museus desta zona, que é a zona central da cidade e que as pessoas percebessem que existe aqui este conjunto de museus, que tivessem essa visão do conjunto.

Como é que essa parceria está a ser desenvolvida? É uma iniciativa do museu de São Roque?

Esta parceria não tem sido muito fácil e já se prolonga para aí há dois anos, e creio que partiu do Museu do Carmo. Qual é que é o problema, qual é que tem sido a dificuldade? É precisamente a questão das tutelas, porque há um museu que é tutelado pela EPAL, outro pela Associação de Arque-

ólogos, outro pela Santa Casa, outro pelo Estado, o da Politécnica é pela Universidade, e há ainda a Fundação Arpad Szenes. A questão das tutelas tem dificultado um bocado a definição desse itinerário, até porque não basta definir o itinerário é preciso também criar um produto que seja atrativo e que as pessoas sejam levadas a olhar para aquele itinerário de museus. Mas tem sido uma coisa muito orgânica, muito informal, mas a ideia era criar esse reconhecimento de que existe aqui uma rede de museus.

Dessas diferentes tutelas há alguma, em especial, cuja estrutura seja mais “pesada” e por isso tenha existido uma maior dificuldade em dar continuidade à parceria?

Sinceramente do que eu entendi é sem dúvida o Museu do Chiado, porque é do Estado e tem de obedecer a um conjunto de regras que são mais difíceis de alterar, sobretudo nas questões que têm a ver com pagamentos, se quisermos fazer um bilhete conjunto ou descontos, ou qualquer coisa que se queira fazer desse género acaba por ser mais complicado.

No caso do Museu de São Roque isso não seria um problema?

Não é muito complicado, tem sempre de ser submetido à Provedoria, e desde que a Provedoria dê o OK não há problema. É mais direto o acesso, no fundo o museu apresenta a proposta à diretora da cultura, que por sua vez apresenta ao Sr. Provedor. É um caminho mais simples do que nos museus do Estado, ou pelo menos há uma maior proximidade em termos institucionais.

Ainda em relação a esta parceria, o facto de não existir uma entidade externa a liderar o processo não criará uma certa hesitação sobre quem deverá ter a iniciativa de o liderar?

Por acaso essa parte até tem corrido bem, curiosamente. Tem funcionado de uma forma um pouco

espontânea, por exemplo a reunião que vai haver para a semana, fomos nós que convocámos os colegas dos outros museus, mas a anterior foi convocada pelo Museu do Carmo, houve outra que foi a EPAL. Como disse, tem funcionado de forma um pouco orgânica, e se calhar por isso tem demorado mais tempo, provavelmente se alguém tivesse liderado o processo seria mais rápido. Embora se coloque sempre essa questão das tutelas que tem a ver sobretudo com as questões práticas dos pagamentos, por exemplo, se houver um bilhete comum, como é que se faz a gestão financeira? Se o dinheiro entra na caixa de um sítio depois como é que pode ser distribuído pelos outros museus. Essa parte é a que estamos a tentar resolver, provavelmente através de descontos e não da compra de um bilhete conjunto, porque se for um desconto assumido por cada museu já não se coloca essa questão da caixa comum que é muito complicada. Se calhar a solução, e é isso que vamos estudar para a semana, é cada museu apresentar um desconto de 10 ou 20% e a pessoa já sabe que tendo aquele cartão terá os descontos. A ideia era criar um cartão que se venderia por um preço simbólico, que podia até estar à venda no turismo de Lisboa e em todos os museus que participam, que daria acesso a descontos em todos os museus dessa rede e assim talvez fosse mais fácil de gerir. Isto tudo para dizer que temos mais presente a ideia de parceiros do que de concorrentes.

Sim, mas os públicos para quem vocês trabalham nunca terão tempo ou disponibilidade para ir a todos os museus, haverá sempre uma concorrência direta.

Sim, teriam sempre que seleccionar alguns museus porque oito museus são muitos, na verdade acaba por ser uma rede muito grande.

Acha mais útil uma associação baseada na relação geográfica do que por exemplo num tipo de associação por tipologia de coleção?

Neste caso específico pensou-se na localização geográfica, porque é uma área que está cheia de turistas, as pessoas já cá estão, já andam aqui nas ruas. Depois há outro tipo de parceria que nós também estabelecemos, por exemplo com o Museu Nacional de Arte Antiga, com o qual estamos agora a preparar uma exposição, que vai ser inaugurada em Maio, sobre a Capela de São João Baptista, e que vai ter dois polos, um no Museu Nacional de Arte Antiga e outro aqui, portanto é uma exposição conjunta.

E essa outra parceria foi iniciativa de quem?

Nós começámos a preparar uma monografia atualizada da Capela de São João Baptista. Foi feito o restauro da capela recentemente, no qual colaboraram uma equipa do IMC e uma equipa italiana, e nesse contexto achámos que seria oportuno editar uma monografia atualizada sobre a capela, porque há uma que já é muito antiga, da Professora Maria João Rodrigues, e convidámos, por ser especialista nesse período de D. João V, o Professor António Filipe Pimentel para fazer a monografia, para além de outros especialistas em áreas mais específicas. E como o Professor António Filipe Pimentel é o diretor do Museu Nacional de Arte Antiga acabou por haver aqui uma confluência dos dois museus.

E através da RPM houve algumas parcerias que tenham nascido nesse contexto?

Nos últimos anos não, mas há uns anos atrás concorríamos aos financiamentos, e sempre tivemos financiamento de projetos a nível de serviço educativo e a nível de publicações. Sempre concorreremos a esse apoio e sempre recebemos apoio da Rede Portuguesa de Museus. Há uma coisa que é um problema para o Museu de São Roque em termos financeiros porque as pessoas quando sabem que o Museu é da Santa Casa pensam que o museu tem muito dinheiro por causa dos jogos sociais, acontece que o dinheiro dos jogos sociais não é todo para a Santa Casa, há uma percentagem

enorme que é para o Estado, apenas 28% ficam na instituição, e é com esses 28% que a Santa Casa tem de gerir as centenas de lares e hospitais que tem, e portanto o Museu de São Roque não tem tanto dinheiro como as pessoas pensam, e nalguns casos não temos mais dinheiro do que outros museus, embora aparentemente possa parecer que temos, mas não temos, sobretudo para projetos de divulgação. Portanto, sempre concorremos ao financiamento da RPM para conseguir implementar projetos educativos e culturais, já que não tínhamos verba para isso. A própria remodelação do museu foi feita com apoio do Programa Operacional da Cultura.

Mas na ligação deste museu a outros museus a RPM teve alguma utilidade?

Em termos de ligação a outros museus não tanto, apenas ao nível dos financiamentos e apoio técnico, por exemplo quando foi a remodelação.

A comunicação do museu é desenvolvida internamente ou contratada a empresas externas?

Quem faz o layout dos suportes desenvolvidos e quem os concebe é um designer que não é funcionário do museu, mas que trabalha com o museu já há muitos anos e é sempre o mesmo, o que cria uma unidade de imagem, é também quem faz os catálogos e dos livros, de tudo o que é comunicação incluindo a sinalética. Depois, a parte de execução é feita no exterior quando há verba para isso, mas também recorremos a alguns recursos que temos internamente, a Misericórdia tem uma tipografia dos jogos que nós utilizamos quando é possível porque a tipografia dá prioridade aos trabalhos dos jogos, mas também faz coisas aqui para o museu.

Quais as principais vantagens e desvantagens de cada um dos modelos?

A vantagem de se fazer com os recursos internos é que se poupa dinheiro, é uma questão de gestão de recursos financeiros. A vantagem de se fazer

fora são os prazos, porque é mais rápido, e muitas vezes também a própria diversidade do que é possível fazer, porque a tipografia dos jogos não faz tudo porque não tem máquinas para certo tipo de cortes e dobragens.

Mas independentemente do local de impressão a conceção gráfica é sempre feita pelo mesmo atelier?

Sim, sempre pelo designer Luis Chimeno Garrido, obviamente trabalhando em articulação connosco e agora com a Direção Central de Comunicação e Marketing. No fundo há uma imagem que foi criada por este designer que nós procuramos manter.

Há uma verba pré-definida anualmente para a comunicação?

Em termos de verbas estas não são atribuídas ao Museu mas sim à Direção de Cultura. O que nós fazemos é identificar as necessidades do Museu que depois são apresentadas num "bolo". Por exemplo, o restauro de peças do Museu e do Arquivo Histórico aparece no orçamento como um todo, no fundo o museu e o arquivo são equipamentos. Em termos de comunicação é a mesma coisa, nós identificamos as necessidades de comunicação para o ano, mas que depois são apresentadas como um todo, juntamente com as necessidades do Arquivo e da Biblioteca.

Dentro da orçamentação da comunicação temos dois campos, as coisas de continuidade, de manutenção e reposição, aquelas que temos sempre de garantir, que são por exemplo a reimpressão de folhetos ou substituição de sinalética, e depois o resto que é feito em função dos projetos que estão planeados, porque se planeamos vinte atividades o orçamento é um, mas se planeamos quarenta será obviamente outro, portanto é feito em função da planificação.

Nos objetivos do museu a questão da receita conseguida é colocada, há esse tipo de objetivos?

Sim e cada vez mais. É claro que em termos de bilheteira, na medida em que o Museu pertence à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa não faz sentido que o acesso seja muito condicionado pelo pagamento, seria uma contradição em relação à própria natureza da instituição, e como já deve ter reparado há uma série de isenções. Mas em termos de receita da loja, dos artigos que estão à venda na loja, há esse tipo de objetivos.

A receita e o número de visitantes é um dado importante na avaliação do desempenho do museu? Que outros elementos são utilizados na avaliação do desempenho do museu?

Para além das pessoas que cá trabalham, o próprio museu, através da direção de cultura, também é avaliado. Nós temos definidos objetivos do QUAR (Quadro de Ações e Responsabilidade) para o Serviço, que passam por um lado por objetivos mais quantitativos, que têm a ver com o aumento do número de visitantes ou com a receita da loja, mas depois também temos objetivos qualitativos, e esses prendem-se mais com a qualidade do serviço que prestamos.

Como é feita a gestão dos recursos humanos do museu face aos objetivos que são traçados anualmente?

As pessoas que trabalham aqui no museu não são assim tantas e temos de ser muito racionais na gestão do tempo, por exemplo por vezes a mesma pessoa passa a manhã numa escola a apresentar o museu, à tarde faz visitas e ao fim da tarde ainda telefona para umas juntas de freguesia. De facto aqui a equipa é muito boa e as pessoas trabalham muito, porque não são muitas. No fundo temos duas técnicas que vão às escolas, juntas de freguesia e universidades de terceira idade e fazem visitas constantemente, depois temos os três colegas da área do turismo, mas que não trabalham a tempo inteiro, são prestadores de serviços, fazem visitas às quintas, sextas sábados e domingos em vários

idiomas e também todas as visitas extra em línguas estrangeiras, e paralelamente também fazem a divulgação para o turismo. Depois há ainda uma outra técnica que faz mais em termos de comunicação e todo o trabalho de escritório e que “apanha as pontas”, que é um trabalho de bastidores muito importante. Ou seja, em termos práticos a equipa do Serviço de Públicos e Desenvolvimento Cultural tem quatro técnicos no quadro, uma técnica que é mesmo de comunicação, tem essas duas técnicas que fazem visitas guiadas e promoção nas escolas e juntas de freguesia e universidades de terceira idade, e depois há uma quarta colega que veio internamente da ação social e que vai trabalhar com os públicos internos (que é o tal problema que nós temos). E depois temos mais quatro trabalhadores que são prestadores de serviços, que trabalham a tempo parcial, um artista plástico que é quem faz todos os ateliers com crianças e com adultos, e os três colegas licenciados em turismo. Todos estes colaboradores trabalham no museu, mas vão também começar a trabalhar a Biblioteca e o Arquivo, por isso não é assim tanta gente.

Considera os recursos disponíveis suficientes para o regular funcionamento do museu?

São os possíveis, embora não considere os necessários tendo em conta que agora também vamos trabalhar o Arquivo e a Biblioteca, embora se vá trabalhar a comunicação de forma integrada. Por exemplo, se uma técnica for a uma escola divulgar as atividades do museu também divulga as da biblioteca e do arquivo como é óbvio. Mas mesmo assim será complicado, porque há dias em que chegamos a ter quatro ou cinco visitas guiadas, o que obriga por vezes a termos de contar com os técnicos que são mesmo do museu para fazer as visitas. Eu própria e a Teresa também fazemos visitas.

Que ações de comunicação são habitualmente desenvolvidas na divulgação das atividades do museu?

Depende de ano para ano dos recursos que temos. Uma das coisas que estamos a tentar melhorar é conseguir pensar os suportes de comunicação em função do evento e do público, porque o que se fazia habitualmente eram cartazes e flyers que distribuíamos pela cidade e flyersnet que enviávamos para a nossa mailing list. Neste momento estamos a tentar fazer as coisas de uma forma mais personalizada, porque há coisas que nos faltam em termos de comunicação e que são fundamentais, como é o caso das redes sociais. Já foi aprovado superiormente a presença do museu no facebook.

E como farão a gestão da conta de facebook?

Há dois colegas que vão ficar responsáveis pelo facebook, sendo que à priori, antes de estarmos presentes no facebook, vamos fazer um regulamento com as normas bem definidas, quando é que não respondemos, porquê, etc., também vamos fazer um conjunto de respostas tipo para diversas situações, de forma a facilitar o trabalho dos colegas. Estamos neste momento a fazer o levantamento de perguntas potenciais, para termos o maior número possível de respostas. Até porque nós aqui, sendo o Museu de São Roque da Misericórdia, corremos o risco de nos chegarem coisas que não têm nada a ver com o Museu e que têm a ver com a Misericórdia, ou com o Sr. Provedor, o que faz com que o regulamento e as respostas tipo sejam essenciais para que todas as questões sejam reenquadradas para o sítio certo. Mas as redes sociais são muito importantes, principalmente para uma série de eventos que se destinam a um público mais jovem, apesar das redes sociais já terem pessoas de todas as idades, porque os cartazes e os flyers em certos casos são pouco eficazes.

Em que locais são colocados os cartazes?

Nós distribuimos dentro das nossas possibilidades porque são estas mesmas pessoas que eu há pouco referi que o fazem. Normalmente colocamos

sempre nas juntas de freguesia, nas universidades, antiquários, leiloeiras, mas os cartazes nem sempre são o meio mais eficaz. E também depende do evento, porque o espaço do museu é exíguo e também temos um número máximo de participantes. Por exemplo, este ano quando houve a apresentação pública do restauro da capela de São João Baptista fizemos um plano de comunicação bastante abrangente, já em articulação com a direção de comunicação e marketing, e pusemos aqueles pendurantes na Carris e mupis pela cidade, houve um investimento maior na divulgação, e o que aconteceu é que às tantas houve uma quantidade enorme de pessoas para assistir às conferências que já não tiveram lugar. Aí houve um resultado efetivo e foi até interessante perceber como é que as pessoas tiveram conhecimento do evento, porque íamos perguntando, e percebemos que a Carris funcionou bem e os jornais também, porque também foi colocada publicidade no Expresso.

Quando foi a abertura do museu tivemos uma fila de pessoas para visitar o museu que ia até ao outro lado do largo, e aí houve vários artigos e reportagens, porque se for para a televisão é logo uma diferença brutal.

Essa comunicação com os jornalistas também é feita?

Por vezes faz-se, principalmente quando há eventos, mas essa ligação não pode ser feita pelo museu diretamente, isso tem de ser feito através da Direção Central de Comunicação e Marketing, que também tem sob a sua dependência o gabinete de assessoria de imprensa da Santa Casa e são eles que depois estabelecem o contacto com a comunicação social.

Consegue avaliar o resultado das ações realizadas? Há alguma mais eficaz?

Nós no fundo temos três instrumentos de base que são os cartazes, os flyers e o flyersnet. O mais eficaz é sem dúvida o flyersnet.

Como é construída e gerida a base de dados do Museu?

A base de dados está centralizada na colega que trata da comunicação. Anteriormente havia uma base de dados do Museu, o Arquivo tinha outra, a Biblioteca tinha outra e a Santa Casa ainda tinha outra, mas neste momento o que estamos a fazer é juntar as bases de dados dos vários equipamentos da Direção de Cultura numa única base de dados, obviamente catalogada por tipologias. Há ainda um outro serviço, que é da Secretaria Geral, que é a Unidade de Relações Institucionais, que tem as bases de dados internas e de outras misericórdias, que também divulga a nossa informação.

Nós não temos nenhum programa informático específico, por isso a nossa base de dados tem sido construída em Excel, e é feita um pouco com o contributo de todos. Lá em baixo também temos um papeis para serem preenchidos por quem quiser passar a receber a nossa divulgação, e os colegas que fazem a divulgação no exterior também vão recolhendo contactos que vão sendo acrescentados à base de dados.

Relativamente aos serviços complementares ao Museu, nomeadamente a cafetaria e restaurante, como têm funcionado e que mais valia representam?

A cafetaria e restaurante já vai na segunda concessão e tem estado a funcionar muito bem. A pessoa que está à frente da cafetaria é muito dinâmica e tem divulgado muito a cafetaria, tem inclusive conseguido que saiam alguns artigos sobre a cafetaria no Público e na TimeOut. Também organizam eventos, e também aqui trabalhamos em articulação. Por vezes a cafetaria organiza eventos de empresas e nós depois fazemos uma visita ao museu. Ou seja, tem sido claramente uma mais valia.

Como caracteriza a relação do museu com a comunidade mais próxima, aqui dos bairros circundantes?

A aproximação à população local tem sido feita indiretamente através da junta de freguesia, com a qual trabalhamos, e das escolas aqui da zona. Portanto, a população acaba por vir ao museu e participar nas atividades. O trabalho direto com a Comunidade ainda não foi feito e é uma das áreas, juntamente com outras, que estão a aguardar para quando estivermos a funcionar em pleno nas coisas que já iniciámos podermos dar esse salto. Uma das áreas que eu acho que era interessante é trabalhar diretamente com a comunidade, haver eventos e atividades que a comunidade considere seus para que haja uma apropriação do espaço, e por outro lado também trabalhar com um público com necessidades especiais, que ainda não trabalhamos e que gostaria de vir a trabalhar.

Qual a influência da localização do museu no seu desempenho?

Temos um problema que é o estacionamento, sobretudo por causa dos grupos, porque não há aqui sítio onde se possa estacionar um autocarro. Mas mesmo assim compensa, é preferível estarmos no centro e termos problemas de estacionamento, do que estarmos numa zona com estacionamento mas longe de outros equipamentos culturais.

Geograficamente qual será o raio de ação do Museu?

Toda a cidade de Lisboa, e também Almada e Barreiro, no fundo é a Grande Lisboa. Também tem sido uma aposta nossa, nós temos investido mais no público da Grande Lisboa, até porque apostámos muito na comunicação pessoal, ir para mais longe seria um bocado difícil. Mas sim, também teremos de trabalhar o resto do país, mas para já foi essa a aposta.

Quando o Museu abriu, e se fez publicidade no Expresso, vieram muitas pessoas de fora de Lisboa, mas aí também era um acontecimento muito especial, o museu reabriu completamente renovado, que é diferente de uma atividade pontual, de um

concerto, de uma peça de teatro ou de uma visita temática, em que mais dificilmente uma pessoa de Braga, do Porto ou de Coimbra vem. Também há questão da dimensão do museu que nos limita muito e essa é uma questão com que nos temos debatido, porque no fundo essa é uma questão muito difícil para muitos museus aos quais lhes pedem um aumento constante do número de visitantes. Mas nós ainda conseguimos ter mais gente, sobretudo no que diz respeito ao público individual, e é aí que teremos de atuar e de pensar estratégias (que não são fáceis), não nos que vêm às atividades mas no público que vem só para ver o museu. O desafio que aqui temos é o de trazer as pessoas que vêm à igreja para dentro do museu, porque elas estão aqui ao lado, a Igreja no último ano teve cerca de 200.000 visitantes. Do ponto de vista da comunicação isto é um pouco complicado, porque a igreja é extraordinária, as pessoas entram vêm a igreja e só vão ao museu (que ainda por cima é pago) se sentirem que há alguma coisa muito especial aqui dentro, até porque também temos limitações na igreja em termos de sinalética porque é um local que está aberto ao culto. Enfim, é um desafio para as pessoas da área da comunicação pensarem, que não diz respeito exclusivamente ao Museu de São Roque e que é comum a todos os museus que estão associados a monumentos, não só em Portugal como no estrangeiro.

Quantos visitantes teve o museu no último ano?

No último ano foram à volta de 35.000 visitantes, mas cerca de 23.000 foram em atividades do serviço educativo e visitas organizadas.

Quais são as principais dificuldades com que o museu se depara?

Uma lacuna que temos tido nestes últimos anos é não termos um espaço para exposições temporárias e que agora vai ser colmatado com o restauro da Capela de São João Baptista. A inauguração será em Maio de 2013 e a partir daí já será possível ter-

mos um programa regular de exposições temporárias. Outro problema que temos, é não existir uma sala para o serviço educativo, para fazer as atividades, que neste momento são feitas no espaço do próprio museu, mas com muitas limitações, porque não se podem usar tintas, o que implica ser-se muito criativo e arranjar outras formas de as coisas serem feitas, e quando está bom tempo fazemos no claustro, e aí já se podem usar os materiais todos.

O Museu tem voluntários?

Já teve mas neste momento não tem nenhum.

Como se consegue delimitar uma fronteira entre o Museu, peça de comunicação da própria Santa Casa e o Museu que tem uma missão museológica?

Existem os dois lados, por um lado o museu é uma peça de comunicação da Santa Casa, até porque o museu não trabalha apenas as coleções do museu, nós trabalhamos o património artístico de toda a Santa Casa, mas o público do museu não se apercebe disso. Em termos práticos tudo se relaciona com o modo como funcionamos, e nós funcionamos na dependência da Santa Casa, que é a instituição proprietária do museu, todas as decisões, seja em termos de comunicação, de restauro, ou de estudo, passam pela Santa Casa. Nós identificamos necessidades e oportunidades e propomos mas a aprovação é sempre da Santa Casa, no fundo a política é da Santa Casa. Para o público o que interessa é que as coisas funcionem e o que a Santa Casa pretende é que o público conheça o museu e o património que está no Museu e na Igreja e portanto as questões museológicas serão coincidentes com os interesses da Santa Casa, isso é feito em simultâneo. Ou seja, nós não queremos que o museu seja reconhecido no exterior como um museu autónomo que não tem uma tutela, interessa-nos que as pessoas identifiquem este museu à Santa Casa, mas como sabemos que a marca da Santa Casa é muito forte também não queremos que a imagem do museu seja abafada, por isso tentamos esta-

belecer um equilíbrio. E neste momento há coisas que estão a ser reformuladas a esse nível, por exemplo, o endereço do website atual do museu é www.museudesaroque.com e nem sequer aparece a Santa Casa no endereço, e isso vai mudar porque não faz sentido o museu ser da Santa Casa e ter um endereço onde não aparece a instituição, porque de facto não é autónomo. São análises que vão sendo feitas em conjunto e sobretudo agora que foi criada a Direção de Cultura e que temos um objetivo concreto que nos foi colocado pela provedoria que é passar a imagem da área cultural da Santa Casa, e aí interessa que a Santa Casa esteja mais presente.

Como sabe os museus privados são minoritários, no conjunto dos museus portugueses, e alguns dos que têm mais expressão pertencem a fundações (Serralves e Gulbenkian) onde a missão dos museus está na própria missão das fundações. Quando isso não acontece, como é o caso do Museu de São Roque da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, porque esta não é a missão principal da Santa Casa, até onde é que uma entidade privada estará interessada em investir num museu, na medida em que a gestão dos recursos é especialmente exigente no setor privado?

No fundo isto prende-se com os próprios estatutos da Santa Casa onde as áreas prioritárias são a ação social e a saúde, mas nos estatutos também está a cultura, portanto a cultura também é uma área, bem como a educação, porque a Santa Casa tem vinte e tal Jardins de Infância. No fundo há uma visão do museu da parte da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa como um equipamento que está ao serviço da população da cidade de Lisboa, e isso até é visível na própria política de preços, e esse é o propósito da Santa Casa, daí um dos grandes objetivos que nos tem sido colocado, que está inclusive na avaliação de serviço, é trabalharmos com o público interno. No fundo o museu tem aqui duas funções distintas para a Santa Casa,

uma que se prende com um serviço que de alguma forma é social e educativo de apoio à população da cidade e em particular à população que é apoiada pela Santa Casa, e depois outra que tem a ver com a própria imagem da instituição. A Santa Casa é uma instituição com mais de 500 anos de história e essa história é visível aqui neste espaço. O Museu e a Igreja acabam por ser também um cartão da própria história da instituição, e em termos de imagem da instituição isso também é importante.

O Museu tem mais de 100 anos mas a sensação que se tem perante a sua “agilidade” é que se trata de um museu novo, que não sofre da inércia de algumas organizações mais antigas. Houve um total renascimento do museu ou ainda há alguma ligação às suas origens?

O que aconteceu aqui ao museu de São Roque é que foi acompanhando as mudanças na museologia, na cultura, nas políticas culturais. O museu começa por ser um pequeno núcleo numa única sala com o tesouro da Capela de São João Baptista, devido a algumas pessoas que se aperceberam do valor daquela coleção. Depois acaba por crescer num contexto de alargamento ao património mais vasto da Santa Casa que também interessava mostrar, e foi crescendo de uma forma gradual. Isto também tem muito a ver com as pessoas que foram passando por aqui e que trouxeram essa dinâmica, mas como é óbvio também houve momentos de quebra.

A atual equipa é relativamente recente e uma parte considerável veio precisamente porque o museu teve obras e houve uma ampliação de espaço, porque antes o museu não tinha o piso térreo, e percebeu-se que o museu tinha de ser mais divulgado, e isso só era possível com o aumento da equipa. Se pensarmos na equipa do museu antes das obras havia uma diretora com três técnicos e uma administrativa, não havia serviço educativo, nem comunicação. Era um museu com cerca de 9.000 visitantes por ano e passou para mais de 30.000

visitas. Há de facto aqui uma diferença notória. Isto para dizer que a forma da própria instituição ver o museu não foi igual ao longo do tempo, até porque o próprio museu tem mudado dentro da instituição, agora está na Direção de Cultura, antes estava na Secretaria Geral, já estive no Património (que é outro departamento da Santa Casa). Mas por exemplo, em termos de discurso museológico, de estruturação do museu, tem havido continuidade. Quando houve a obra em 2007-2008 o guião do museu não foi construído do zero, pegámos no guião que já existia e simplesmente adaptámos aquilo que pretendíamos, que era reforçar a ligação entre o museu e a igreja. Toda a parte de museologia e museografia foi feita internamente pela equipa do museu, com exceção do arquiteto que obviamente foi contratado fora.

Em relação à própria coleção do museu, que é formada por peças de arte sacra, o seu cariz dificulta de alguma maneira o modo como o museu se relaciona com os públicos?

Depende dos públicos. Para alguns é uma mais valia, mas por exemplo nos públicos mais jovens é uma dificuldade acrescida, mas temos tentado ultrapassar isso através da realização de exposições temporárias e outros eventos. Foi feita uma exposição de arte contemporânea dentro do próprio espaço do museu, também foi feito um evento sobre cultura africana onde houve projeções de cinema e dança, e veio muita gente. Nessa atividade sobre cultura africana as pessoas vinham, e vieram muitas pessoas jovens, porque se interessavam pelo tema e entravam no museu (e algumas delas até falaram comigo ou com a Teresa) e diziam que por eles nunca entrariam no museu mas que ficaram agradavelmente surpreendidas, e gostaram.

Nestas atividades que se fazem onde é que começa e acaba o museu, o seu âmbito e a relação com a coleção?

O que normalmente se tem feito é um convite a

artistas plásticos para trabalharem objetos da coleção, e faziam uma peça contemporânea a partir de objetos da nossa coleção, portanto há uma ligação direta. No evento sobre arte africana nem tanto, mas aí tinha a ver com os objetivos que nos são colocados para a celebração de efemérides e era o ano da pessoa de descendência africana e porque o museu tem outro papel que vai além da própria coleção ou do acervo museológico que é a dinamização cultural, com certos valores que se pretendem divulgar através da cultura, como a partilha e a igualdade, que são valores base da instituição. Porque o museu tem vários “papéis”, e alguns não são tão visíveis, como é o caso do estudo e inventariação do património histórico da Santa Casa que está espalhado pela cidade toda, por exemplo, o inventário do património arquitetónico da Misericórdia foi feito pelo Museu e tinha inclusive edifícios contemporâneos. A equipa do Museu e da Direção de Cultura acaba por ter uma função mais abrangente e o museu também é visto um pouco como um espaço de encontro, que aliás é um bocadinho o que muitos museus hoje em dia procuram, em especial os de arte contemporânea mas não só, mesmo um museu de arte sacra pode ir buscar temas contemporâneos a partir das suas peças, porque o contemporâneo não surge do nada e a história atual tem as suas raízes. Ou seja, no fundo também há aqui uma questão que é fundamental para um museu de arte sacra que é não se manter preso a uma identidade muito restrita, o museu terá até uma obrigação perante a sociedade que vai além das próprias coleções.

Considera o Museu de São Roque, para além de um representante do passado, também um participante no futuro?

A missão do museu vai muito além da salvaguarda e do estudo do seu património, que era o modo como durante muito tempo os museus trabalharam e eram sítios muito fechados e pouco visitados, o que não era relevante, os diretores dos museus

mantinham-se anos e anos à frente de museus com meia dúzia de visitantes e achavam que tinham bons resultados porque as coleções estavam estudadas e preservadas. A salvaguarda e o estudo matem-se sempre mas há uma obrigação perante a sociedade de trabalhar a cultura no sentido mais lato e não apenas guardar peças.

Um museu para ser museu tem de ser uma instituição aberta, tem de comunicar. Qual é a ligação mínima com a sociedade que considera necessária para que um museu não seja apenas uma coleção visitável ou um arquivo?

A meu ver a diferença principal entre um museu e uma coleção visitável ou umas reservas visitáveis são os públicos. Um museu tem necessariamente de trabalhar para e com os públicos, não se pode limitar a inventariar, restaurar, salvaguardar e estudar, porque isso é o que se faz numa coleção visitável, que depois de vez em quando se abrem as portas e vem alguém visitar. O museu tem esse outro lado, porque sem públicos não há museu, e há toda uma parte de planificação das atividades e comunicação que são obrigatórias, e essa tem sido a nossa perspetiva aqui no Museu. O museu acaba quando ninguém ou muito pouca gente quiser visitar o museu, se nós agora descêssemos para um terço dos visitantes o museu estaria a desaparecer, a coleção permanece sempre, mesmo que se fechem as portas do museu a coleção permanece, até porque as suas peças são anteriores ao museu. No fundo é como uma sala de espetáculos sem espetadores.

No que diz respeito às novas tecnologias, qual tem sido a aposta do museu?

Nós agora temos começado a trabalhar mais nessa área, em termos de comunicação vamos passar a estar presentes nas redes sociais. Além disso estamos também a estudar com uma equipa a possibilidade de se terem tablets que permitam acom-

panhar a visita com informação complementar. Também é uma coisa em estudo, mas ainda muito embrionária, que tem a ver com algumas aplicações para smart phones em que o visitante com o seu aparelho poderia descarregar informação sobre as peças. Estamos a começar a trabalhar estas novas potencialidades.