

Museus, Universidades e Alunos:

a hipótese da criação de uma júnior-empresa de serviços museológicos

Ana Lúcia Carvalheira Cesário

Trabalho de Projecto em Museologia

Outubro 2015

Museus, Universidades e Alunos:

a hipótese da criação de uma júnior-empresa de serviços museológicos

Ana Lúcia Carvalheira Cesário

Trabalho de Projecto em Museologia

Outubro 2015

Trabalho de Projecto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre em Museologia realizado sob a orientação científica de
António Camões Gouveia

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar devo agradecer, claro, aos meus pais que sempre procuraram dar-me o que não conseguiram ter, e que abdicaram de tanto para me oferecer a minha formação. Ainda que não me compreendessem totalmente e ainda que temam pela incerteza do meu futuro nesta área, fizeram o mais importante: apoiar-me e dar-me a liberdade para fazer as minhas escolhas. Espero ter feito jus às vossas expectativas e que vos possa orgulhar sempre.

Segundo, ao professor António Camões Gouveia por ter aceitado este desafio, ainda que não dominasse inicialmente a temática. Foi muito satisfatório perceber que não só eu aprendi com o trabalho, como consegui que o professor aprendesse também, comigo. Agradeço-lhe especialmente a sua acutilância que me possibilitou melhorar, constantemente, o trabalho à medida que o fui construindo.

Terceiro, mas nada menos importante, agradecer aos meus amigos. “Aos da Margem Sul” que já fazem parte de mim como uma qualquer parte do meu corpo, que há tanto me acompanham e que me apoiam incondicionalmente – Ana Sofia Perdigão, Alexandra Silva, Inês Gonçalves e Raquel Lourenço; um especial agradecimento ao Daniel Matos por me fazer sempre pensar “fora da caixa” - sem ele a inspiração e desenvolvimento do presente Trabalho de Projecto não teriam sido possíveis. Um obrigada, também, ao Francisco Afonso, o meu *marketeer* pessoal, pelo nome da júnior-empresa.

“Aos de Lisboa”. Um grande obrigada pelo vosso apoio e motivação sempre presentes, e por abrilhantarem mais a minha vida a partir do momento em que entrei para a FCSH: Daniela Major, João Afonso e Paulo Dias. À minha segunda casa e porto de abrigo: Daniela Gomes e Rita Constantino. À Inês Almeida pelo exercício de sistematização constante do tema, porque nunca sabia o que era mas lembrava-se que era “interessante”. E à Adriana Coelho, ainda que sendo uma nova aquisição, que conseguiu imprimir um enorme impacto.

Perdoem-me os que não mencionei, os restantes amigos e família, os professores de secundário, entre outros, mas precisaria de espaço infundável. Acreditem que foram (e serão) lembrados, igualmente importantes e que também vos agradeço. A todos, um enorme bem-haja.

TRABALHO DE PROJECTO

MUSEUS, UNIVERSIDADES E ALUNOS: A HIPÓTESE DA CRIAÇÃO DE UMA JÚNIOR-EMPRESA DE SERVIÇOS MUSEOLÓGICOS

ANA LÚCIA CARVALHEIRA CESÁRIO

RESUMO

Desde meados do século XX que o Museu se tem visto assolado por novas pressões, sejam elas do foro da disciplina da Museologia, como é o caso da mediação, ou problemas concretos como a suborçamentação e envelhecimento dos quadros de pessoal. Assim, tem-se assistido, crescentemente, à adopção de estratégias de mercado (como *outsourcing* ou *marketing*) e de novos modelos de gestão por parte dos Museus, movimento bastante controverso dentro da disciplina da Museologia.

A par destas alterações, têm-se alterado, também, a visão, as expectativas e o comportamento sobre o mundo laboral rarefazendo-se cada vez mais, por exemplo, a perspectiva de uma carreira numa instituição, face à ideia de poder ter várias experiências em diferentes contextos. As próprias expectativas sobre o ensino superior têm-se alterado e muitos Alunos já não procuram o seguimento linear dos cursos desejando, muitas vezes, em alternativa, experiências mais práticas. Neste sentido, o fenómeno do empreendedorismo tem-se destacado como forma de contradição do velho paradigma.

Tendo estas mudanças em conta, e ao reflectir sobre a preparação universitária dos Alunos de Museologia que surge o desenho da hipótese da criação de uma júnior-empresa de serviços museológicos como forma económica e inovadora de ajudar os Museus, ao criar ferramentas/projectos para os mesmos, ao mesmo tempo que permite aos Alunos possuir uma experiência mais prática (até do ponto de vista da gestão de projectos), e à Universidade uma melhor preparação dos seus Alunos.

Palavras-chave: Gestão de museus, empreendedorismo, júnior-empresa, *outsourcing*, serviços museológicos

ABSTRACT

The Museum has been dealing with some crescent pressures since the mid 20th century. These pressures can either be from the field of Museum Studies itself, such as mediation, or tangible problems, such as low-budgets or the aging of the Museum staff. Consequently, there are more Museums using market strategies (for example outsourcing or marketing), and using new management models, which has been quite controversial within the field of Museum Studies.

The vision and expectations about the labor market have been changing along side with the previous movement we've seen in Museums. It's not realistic, nowadays, to expect a long-term career at the same institution, when you can have other experiences in different contexts. The expectations in higher education have been shifting, as well, since a great number of students don't want to persecute the normal graduation path and desire more concrete experiences. In this case, the entrepreneurship phenomenon has been emphasized as a way of contradicting the old paradigm.

By having all these changes into account, and by reflecting about the students preparation in higher education regarding the capability to face these challenges, that this study designs the hypothesis of creating a junior enterprise of museological services as a low-priced and innovative key to help museums, by creating tools/projects for them, by allowing students to have a more practical experience regarding also management issues and the university by better preparing its students.

Key words: Museum management, entrepreneurship, junior enterprise, outsourcing, museological services

ÍNDICE

1. Introdução	1
2. Estado da arte	7
3. Gestão de Museus	10
3.1. Modelos de gestão	10
3.2. Recursos humanos	15
3.3. Recursos económicos	20
3.4. Desafios da gestão e funcionamento dos museus	24
4. Trabalho em museus em <i>outsourcing</i>	28
4.1. Definição e funcionamento	28
4.2. A desvirtuação do museu – críticas ao trabalho em <i>outsourcing</i>	29
4.3. As vantagens reconhecidas	31
4.4. Exemplos de trabalho em <i>outsourcing</i>	34
5. O papel do empreendedorismo na educação superior	41
6. Júnior Empresas	52
6.1. JE de serviços museológicos: tentativa de plano de negócio	54
6.1.1. Sumário executivo	54
6.1.2. Modelo de negócio	56
6.1.3. O mercado	57
6.1.4. A concorrência	59
6.1.5. Operações e recursos financeiros	60
6.1.6. Desenho organizacional e funções	61
6.1.7. Exemplo de serviço: criação de um Facebook para o MNT	64
6.1.7.1. Redes sociais e museus	64
6.1.7.2. A comunicação	68
6.1.7.3. O <i>Facebook</i>	69

6.1.7.4. O Museu Nacional do Traje	71
6.1.7.5. A página de <i>Facebook</i> do MNT	73
6.1.7.5.1. Objectivos.....	73
6.1.7.5.2. A página.....	74
6.1.7.5.3. Publicações	79
6.1.7.5.4. Métricas de avaliação do sucesso da página.....	83
7. Considerações finais	85
Anexos	91
Anexo 1	96
Apêndices.....	92
Apêndice 1	92
Apêndice 2	93
Bibliografia	105

LISTA DE ABREVIATURAS

DGPC – Direcção-Geral do Património Cultural

FCSH – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

ICOM – *International Council of Museums*

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IMC – Instituto dos Museus e da Conservação

INA – Direcção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

JE – Júnior Empresa

MNAA – Museu Nacional de Arte Antiga

MNT – Museu Nacional do Traje

NIPAA – Núcleo de Integração Profissional e Antigos Alunos

PME – Pequenas e Média Empresas

RPM – Rede Portuguesa de Museus

UE – União Europeia

UNL – Universidade Nova de Lisboa

1. Introdução

As últimas décadas do século XX e XXI têm levantado alguns problemas ao Museu na sua perspectiva clássica, processo que resultou na revisão da sua definição e actividade. Se antes o Museu se apresentava como uma instituição não-lucrativa, vê-se agora, graças às crises financeiras e económicas, obrigado a lutar pela sua autossustentabilidade numa sociedade que tende a direccionar as suas verbas para a cultura do espectáculo. Surgem, assim, com maior frequência, os Museus apoiados por fundos privados. Procura-se uma administração mais próxima daquela praticada em empresas por se considerar que esta é mais eficaz. Alteram-se o conceito de público e de comunicação no Museu - se antes era considerado que a interpretação das exposições era inata, hoje a pressão da tecnologia, bem como as teorias pós-modernistas sobre o público, resultam na procura de exposições informatizadas, interactivas e mais empenhadas no sentido da experiência (ex. visita às reservas), ao mesmo tempo que se tenta perceber como é que o Museu pode tornar relevantes a história e a arte para a contemporaneidade¹.

Em Portugal, estas tendências começam, agora, a acentuar-se tendo sido discutidas, inicialmente, a partir dos anos 70 com a abertura do sistema político à democracia. Um dos paradigmas actuais, principalmente no que toca a esta última década, prende-se com a redução dos recursos económicos dirigidos aos Museus, o que condiciona, inevitavelmente, o seu normal funcionamento e o dinamismo das suas actividades e programação. Consequentemente apresenta, também, contingências ao nível da gerência das instituições museológicas. Podemos identificar como catalisador deste paradigma a crise económica e financeira que se instalou em 2008, embora muitos dos problemas que serão identificados ao longo do presente estudo possam ser reconhecidos como problemas crónicos dos Museus públicos em Portugal. Maria Vlachou, num dos seus textos do *Musing on Culture* orchestra algumas questões que nos parecem pertinentes chamar à colação: Será que os cortes levarão os Museus a novos modelos de gestão e financiamento? Será que estas alterações são concebíveis sem afectar a acessibilidade financeira dos Museus? O que devem os Museus exigir do Estado? Como pensar em

¹ Para uma visão sistematizada do conceito de “museu reinventado” cf. Anexo 1.

² *Boletim RPM*, n.º 26, 2007, p. 5.

longo-termo se não se sabe com quanto pode o Museu contar? Como e onde cortar nos custos?³.

O panorama actual dos Museus é marcado, além disto, por uma legislação específica aos Museus algo deficiente, limitando-se à Lei-Quadro dos Museus Portugueses de 2004⁴ e poucos decretos consequentes⁵ que acabam por ser, praticamente, os únicos instrumentos legais de orientação museológica do país. Isto é tanto mais grave se se considerar que as Leis-Quadro não se traduzem num plano normativo concreto de acção - precisam de actos legislativos posteriores para que se realizem projectos específicos dentro das grandes directrizes oferecidas pelo enquadramento inicial da Lei-Quadro⁶. Uma das vantagens da Lei-Quadro do ponto de vista da normalização entre os Museus, foi o lançamento oficial da Rede Portuguesa dos Museus, instrumento do Departamento da Cultura para a interação e entajuda para os Museus portugueses, tendo em vista o seu melhoramento, modernização e, finalmente, credenciação (também prevista pela Lei-Quadro).

Todas estas questões têm feito com que os Museus em Portugal se vejam a repensar questões como os seus modelos de gestão; novas formas de sustentabilidade, seja através da diversificação de recursos económicos, seja através de estratégias de rentabilização dos seus recursos humanos e económicos, seja através de uma aproximação às estratégias de mercado e do *marketing* ou do estabelecimento de parcerias. Estes desafios são mais agravados, teoricamente, em Museus públicos isolados e de menor dimensão – dado que os recursos económicos do Estado serão encaminhados e esgotar-se-ão mais rapidamente em Museus de maior dimensão, localizados em zonas de maior dinamismo turístico, pois detêm um maior número de ingressos de bilheteira⁷.

³ Maria Vlachou, *Musing on Culture: Management, Communications and our Relationship with People* (Lisboa ; Malmö: Bypass Editions, 2013), p. 51.

⁴ *Lei-Quadro Dos Museus Portugueses - Lei n.º 47/2004*, 19 de Agosto.

⁵ Como por exemplo o decreto do Presidente da República n.º 28/2088 de 26 de Março que aprova a Convenção da Salvaguarda do Património Imaterial da Convenção da UNESCO de 2003 ou o decreto-lei n.º 139/2009 de 15 de Junho que estabelece o regime jurídico de salvaguarda do património cultural imaterial - João Martins Claro, «A Lei-Quadro dos Museus Portugueses», *Museologia.pt*, III (2009), p. 52.

⁶ Claro, p. 51.

⁷ Humberto Rendeiro, *Parcerias, Receitas Próprias e Mecenato: Desafios Para a Gestão Museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: Um Estudo de Caso* (Tese de Mestrado, Faculdade de Letras na Universidade de Coimbra, 2010), p. 16.

Nesta óptica importará considerar, então, aqueles que se encontram a trabalhar com e nos Museus, assim como aqueles que se encontram a estudar matérias ligadas aos mesmos. Especialmente nos segundos convirá considerar se estarão preparados para encarar os desafios que se acabaram de enumerar, ou de que forma é que se poderão melhor preparar (considerando, claro, que cada Museu terá necessidades diferentes, por serem entidades diferenciadas umas das outras).

Nesta interrogação somos, naturalmente, encaminhados para uma reflexão sobre as tendências que marcam o mercado de trabalho, local de onde são retirados estes trabalhadores. Os desafios sentidos pelos Museus são, na verdade, desafios que se impõem de maneira geral à sociedade. A par das crises económicas e financeiras, a passagem de economia de natureza produtiva para uma economia eminentemente ligada ao conhecimento, ao capital intelectual, à criatividade, inovação e diferenciação - através da maior automatização dos processos produtivos e ao crescimento exponencial do conhecimento, ou melhor dizendo, da informação e da sua fácil acessibilidade - alterou por completo as necessidades do Mercado⁸. Desta forma alteraram-se, igualmente, as expectativas de carreira e as expectativas sobre os trabalhadores.

Consequentemente somos incitados a considerar se o sistema educativo, em parte responsável pelo crescimento da economia do conhecimento, acompanhou estas mudanças e se está devidamente apetrechado para criar trabalhadores aptos para lidar com esta alteração de expectativas, na realidade. Neste sentido, e por todas as razões que temos vindo a apontar, o empreendedorismo tem ganho um enorme fôlego nos últimos anos, dado ter a capacidade de potenciar e aproveitar as características que identificámos - criatividade, inovação e diferenciação - para dinamizar a economia, em primeiro, e a sociedade, em segundo.

Foi precisamente a reflexão sobre todas estas problemáticas, que nos levaram à hipótese apontada pelo presente Trabalho de Projecto. Assim, pretendem-se estudar o potencial e características da criação de uma JE de serviços museológicos, para todos os envolvidos: Museus, Universidades e Alunos.

⁸ Augusto Mateus, *A Cultura e a Criatividade na Internacionalização da Economia Portuguesa* (Lisboa: Príncípia, 2014), pp. 13-14.

Uma JE trata-se de uma associação de estudantes que procuram oferecer serviços (geralmente de consultoria) nas suas áreas de estudo, sendo os Alunos totalmente responsáveis pela organização de projectos e pela sustentabilidade da associação.

Do ponto de vista teórico, os conhecimentos dos Alunos correntemente agregados às Faculdades estarão mais actualizados que o da maioria dos trabalhadores dos Museus que tendencialmente estão há já bastante tempo inseridos no seu local de trabalho (fenómeno do envelhecimento e desadequação dos quadros de pessoal). Porém, os trabalhadores dos Museus conhecem-nos por dentro e, conseqüentemente, conhecem melhor as suas necessidades e recursos pelo que, à partida, sabem como melhor resolvê-los. Em contrapartida, a utilização de estudantes permite uma descida substancial de custos, visto que uma associação de estudantes nunca se afirmará no Mercado enquanto par de outras empresas que pratiquem o mesmo tipo de serviços, considerando que a sua aprendizagem não está completa e totalmente formalizada. Como tal, uma JE nunca pedirá um orçamento elevado ou terá até custo algum, o que pode ser vantajoso do ponto de vista dos recursos para os Museus; contudo, o mesmo argumento pode ser usado contra a utilização destes serviços, se ponderarmos que a inexperiência dos Alunos pode ser um factor de risco. Ao mesmo tempo, a JE constitui-se enquanto um procedimento análogo aos estágios, permitindo uma formação extracurricular e mais próxima da realidade laboral aos Alunos, embora com um pendor muito mais intimista, considerando que os Alunos detêm a total responsabilidade da JE e dos projectos.

Tendo estas dicotomias em conta e para que se consiga formar possivelmente uma conclusão, ainda que muito primária, primeiramente procurar-se-á esclarecer tendências e opiniões sobre a gestão de Museus e sobre as estratégias de aproximação ao Mercado por parte dos mesmos, pois estas têm influência na maior ou menor abertura por parte das instituições museológicas a este tipo de ideias.

Segundo, importará perceber qual o interesse da criação de uma JE, desta génese, por parte das actuais direcções dos Museus. Seguindo o raciocínio, tentar-se-á justificar a utilização do conceito de uma JE tanto para os Museus como para o ensino da Museologia procurando, igualmente, identificar dificuldades e limitações.

Finalmente, do ponto de vista mais prático, procurar perceber que tipo de serviços podem ser estes.

Esta experiência parece-nos especialmente relevante pela aridez que existe nesta temática no que toca às Ciências Sociais, em geral, e à Museologia, em particular. Parece-nos necessário reflectir de que formas se podem manifestar as aproximações ao Mercado do Museu, já que o movimento, por si, parece ser imparável tendo em conta o contexto actual. Mais ainda, importa perceber a viabilidade destas experiências, para que se possa no futuro estabelecer, como alguns autores advogam, uma divisão clara entre aquilo que é considerado o mundo das empresas e o mundo dos Museus, condenando à partida a adaptação de medidas da primeira área à segunda. Torna-se, por isso, relevante apurar de que maneira os Alunos se podem tornar parte activa destas mudanças, como podem eventualmente combater o flagelo do desemprego e como inverter a desadequação entre aquilo que se aprende no espaço académico e o que acontece na realidade, tendências das quais, actualmente, grande parte dos licenciados e mestres são vítimas.

A metodologia que se procurou desenvolver detém vários níveis de informação e fontes. Em primeiro lugar, a bibliografia⁹ toma lugar de destaque na descrição de determinados conceitos e no enquadramento teórico inicial. Em segundo, a comunicação directa com empresas e organizações foi igualmente determinante, considerando que a informação bibliográfica disponível acerca de trabalho museológico em *outsourcing* e JEs é consideravelmente improfícua. Foi especialmente fundamental para a conceptualização da JE de serviços museológicos, considerando que ainda não existe qualquer tipo de legislação que enquadre estes organismos. Salvaguarda-se que a concepção formalizada da JE não será imediatamente fechada, dadas as especificidades de cada Museu. Por outras palavras, os serviços oferecidos terão de ir de encontro às necessidades do Museu com o qual se trabalhará. Desta forma, o objectivo último foi de tentar criar um exemplo de serviço oferecido pela JE para um museu-teste, neste estudo estabelecido pelo Museu Nacional do Traje, o que nos permite caracterizar melhor as relações e potencialidades (ou inexistência destas) entre uma JE de serviços museológicos e os Museus.

⁹ Cf. Bibliografia, p. 106

Logicamente prevêem-se algumas limitações a este estudo. Desde logo, a impossibilidade de contactar com todas as direcções de Museus portuguesas para apurar uma estatística verdadeiramente meritória desse nome e conseguir validar o interesse da criação deste projecto. A segunda limitação prende-se com a inexistência de experiências deste género que sirvam de comparação, a par da bibliografia deficiente no que concerne a esta temática, pelo que a teorização que se segue precisaria, posteriormente, de ser posta em prática e estudada em termos de resultado e impacto. Prevê-se, como tal, um trabalho em aberto sem conclusões definitivas, esperando desenvolvimento futuro. De seguida, de certa forma subsidiária da anterior, a própria limitação, simplificação e síntese que se procurou fazer ao trabalho em si, considerando que se trata de um projecto ambicioso em tamanho e temáticas para realizar nas condições predefinidas de um Trabalho de Projecto.

No que toca à estrutura, o trabalho divide-se em três grandes partes. A primeira pretende reflectir criticamente sobre o trabalho museológico nas suas várias vertentes (desde a gestão aos recursos) com incidência particular na realização destes trabalhos em *outsourcing*. A segunda parte prende-se com a análise dos efeitos do empreendedorismo na educação superior, procurando sempre o paralelismo com a UNL, considerando que é a Universidade que enquadra o presente estudo. A terceira parte procurará delinear os contornos da JE de serviços museológicos do ponto de vista da sua estruturação e serviços, acabando com um exemplo de serviço para o MNT. Por último, impõe-se uma reflexão crítica sobre a validade das questões que ao longo do estudo se levantarão, mas também sobre a viabilidade de um projecto desta natureza em todas as suas vertentes, assim como quais as suas perspectivas futuras.

2. Estado da Arte

Como viemos a revelar ao longo das linhas anteriores, o maior problema no que toca à investigação sobre a gestão de Museus, do *outsourcing*, e até mesmo do empreendedorismo pauta-se pela escassa informação que existe sobre estas temáticas. São vários os motivos que podemos apontar para esta realidade. Desde logo, a novidade do assunto, pois só nas últimas décadas é que começou a ser mais comum o estudo da questão da Economia da Cultura, assim como a proliferação de projectos ligados ao empreendedorismo, principalmente em Portugal que principiou estas discussões e ensaios muito mais tardiamente. Subentendidamente percebe-se que a falta de informação também se estende devido às ainda poucas experiências nestas áreas para que se possam tirar conclusões sólidas, sejam elas favoráveis ou desfavoráveis. Logo, muita da informação que conseguimos levantar acaba por ser repetitiva, em que as pesquisas mais recentes continuam na senda dos primeiros autores que se debruçaram sobre a temática. Ainda assim, consideramos que para uma visão geral da realidade portuguesa e das principais opiniões no que toca à gestão de Museus e empreendedorismo conseguimos obter bastante informação relevante.

Um problema claro que daqui decorre é que as opiniões acabam por se segmentar em dois campos mais relevantes e bastante contraditórios. O do ponto de vista meramente económico e que não pondera as limitações existentes à aplicação de algumas medidas de Mercado/comerciais no ramo da Cultura; e o ponto de vista “cultural” que olha com desconfiança as técnicas mercantis e não considera, de todo, qualquer tipo de estratégia de Mercado/comercial aplicável aos Museus. No presente trabalho existiu uma preocupação em dar voz às opiniões conciliadoras dos dois pontos divergentes, como são exemplos Bairrão Oleiro, Humberto Rendeiro, Filipe Serra e Maria Vlachou¹⁰.

Outra questão que nos parece evidente e que acaba por ser um factor influente nestes trabalhos é a diversificação de normas e definições referentes aos Museus. Embora isto signifique maior liberdade crítica na tomada de definições e da normalização, também significa que essas mesmas definições e metodologias podem ser

¹⁰ Manuel Bairrão Oleiro, «Gestão e Museus - Contributo Para Uma Reflexão», *Museologia.pt*, II (2008); Rendeiro, *Parcerias, Receitas Próprias e Mecenato: Desafios Para a Gestão Museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: Um Estudo de Caso*; Filipe Nuno Borges Mascarenhas Serra, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses* (Lisboa: Universidade Católica Editora, 2007); Vlachou.

diferentes de Museu para Museu, consoante a visão com que um ou outro mais se identifique e que, naturalmente, muda a interpretação no estudo sobre uma determinada instituição museológica. Em boa verdade isto parece mais preponderante no mundo anglo-saxónico em que as definições de Museus variam entre as várias associações que as promulgam. Em geral, na Europa e em Portugal, em particular, encontra-se tacitamente aceite que se deve procurar implementar a definição emanada pelo ICOM¹¹. Porém não passa desse aceiteamento tácito, pois a definição homologada pelo ICOM não se constitui, formalmente, como nenhum enquadramento supralegal perante, por exemplo, a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, ainda que esta lei tenha baseado a sua definição de Museu naquela defendida pelo ICOM¹².

Daí sucede, também, que parte da bibliografia utilizada seja anglo-saxónica¹³, algo em que temos perfeitamente noção que na maioria dos casos não se aplica à realidade portuguesa em termos de definição de Museus, do seu funcionamento e experiências. No entanto, pareceu-nos importante perceber como é que se lidou com as mesmas alterações com as quais os Museus portugueses têm igualmente vindo a ser confrontados, e perceber quais são as estratégias que seriam passíveis de ser aplicadas.

Finalmente, no que toca à informação sobre empreendedorismo e JEs, assim como a sua adaptação para o campo da Cultura, esta é praticamente inexistente, principalmente em Portugal. Por isso, as fontes que aqui foram utilizadas constituem-se

¹¹ "O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite". *Definição de Museu do ICOM - Portugal* <http://www.icom-portugal.org/documentos_def,129,161,lista.aspx> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

¹² "Artigo 3.º Conceito de museu. 1 - Museu é uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objectivos científicos, educativos e lúdicos; b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade. 2 - 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 respectivo 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-Quadro dos Museus Portugueses - Lei n.º 47/2004*.

¹³ Eilean Hooper-Greenhill, *Museum, Media, Message, Museums: New Visions, New Approaches* (London: Routledge, 1995); Neil G Kotler e Philip Kotler, *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources* (San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers, 1998); Gaynor Kavanagh, *The Museums Profession: Internal and External Relations* (Leicester [England]; New York: Leicester University Press, 1991); Angelina Russo et al., "Participatory Communication with Social Media", *Curator*, n.º 51 (2008).

principalmente nalguns relatórios da União Europeia¹⁴ que estudaram os efeitos e impactos do empreendedorismo (e das JEs) na aprendizagem e no sucesso académico dos estudantes universitários. O problema densifica-se se tivermos em conta que das experiências documentadas de JEs, que o grosso das experiências são das áreas tecnológicas ou económicas, pois foram nestas áreas que o movimento do empreendedorismo floresceu, estando apenas actualmente a mudar-se o foco do desenvolvimento de produtos e para as áreas sociais e criativas¹⁵.

¹⁴ *Improving Employability and Fostering Entrepreneurship in Local Communities: Establishment of Junior Enterprise Concept in Higher Education* (JADE - European Confederation of Junior Enterprises); *Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-Business Studies* (Entrepreneurship Unit, Directorate-General for Enterprise and Industry, European Commission, 2008); *Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Education* (Entrepreneurship Unit, Directorate-General for Enterprise and Industry, European Commission, 2012); *Entrepreneurship Education: A Road to Success - A Compilation of Evidence on the Impact of Entrepreneurship Education Strategies and Measures* (Directorate-general for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 2015).

¹⁵ *Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-Business Studies*, pp. 23–26.

3. Gestão de Museus

Se considerarmos as várias problemáticas que o presente estudo levanta (novas estratégias museológicas, a aproximação do Museu ao Mercado, os desafios que a contemporaneidade trouxe à Museologia...), é facilmente perceptível que se tratam, na sua génese, de problemas de gestão. Estes problemas passam, em termos de grande estrutura, pela particularidade daquilo a que se chama a Economia da Cultura, na qual os Museus estão profundamente inseridos, e que tenta equilibrar o ponto de vista financeiro da administração com os aspectos sociais de natureza cultural¹⁶. São por isso, também, problemas de tutela, de financiamento e de direcção administrativa. Independentemente daquilo que é considerado, ou não, parte da ética do trabalho em Museu, os problemas administrativos dos equipamentos culturais, assim como o grande problema financeiro advindo do actual período de crise económica, mantêm-se. Interessa, então, perceber, quais são os modelos vigentes e propostos de gestão e como é que estes lidam correntemente ou potencialmente, com estes problemas.

3.1. Modelos de gestão

Como preconizado, os modelos de gestão tendem a depender da tutela do Museu e do seu financiamento. De forma geral, podemos identificar os Museus públicos tutelados por entidades governamentais desde o espectro nacional ao local que, à partida, detêm um orçamento predefinido e não perspectivam um lucro comercial; os Museus privados tutelados por pessoas ou organismos privados que prevêm lucro e a sua respectiva reutilização; os Museus privados sem fins lucrativos e os Museus de tutela e financiamento mistos¹⁷. Bairrão Oleiro descreve, num artigo no nº II da *Museologia,pt*, de maneira genérica, estes modelos e quais os desafios referentes a cada um deles.

O primeiro que aqui abordámos, o Museu público, tem a sua gestão entregue a um director, que é nomeado ou escolhido por concurso, e tem à sua responsabilidade a gestão dos recursos e o cumprimento das actividades das várias funções dos Museus.

¹⁶ Para perceber mais detalhadamente como funciona a Economia da Cultura cf. Bruno S. Frey e Stephan Meier, «Cultural Economics», in *A Companion to Museum Studies*, ed. por Sharon Macdonald (Blackwell Publishing, 2006).

¹⁷ *Como Gerir Um Museu: Manual Prático*, ed. por Patrick J. Boylan (França: ICOM, 2004), p. 147.

Os problemas deste modelo passam pelo financiamento e pelos recursos humanos. Considerando que o orçamento depende directamente do Estado, o Museu encontra-se vulnerável às oscilações orçamentais do organismo da Administração Pública que o tutela. Consequentemente, o Museu e o seu director encontram-se numa incógnita relativamente ao que podem contar, o que acaba por impossibilitar uma programação e planificação mais extensas do que o período anual. Porém, do outro lado do espelho, caso o Museu entre em *deficit*, em princípio, não precisa de se preocupar pois o dinheiro será repostado pelos fundos públicos. Esta despreocupação face à angariação de fundos garantidos permite que o director tenha maior liberdade no desenvolvimento de uma programação de valores ditos legítimos em termos de prestígio (artísticos, científicos e históricos), que podem não coincidir com valores comerciais (que tentem a pautar-se primeiramente pelo entretenimento)¹⁸.

Já o problema dos recursos humanos, ainda no Museu público, passa, por um lado, pela diminuição de pessoal, para fazer frente às dificuldades financeiras e, por outro, pela não renovação de pessoal que acaba por congelar a capacidade inovadora e inventiva da instituição. Isto tende a originar um processo de erosão no que toca às actividades do Museu tais como exposição, conservação, investigação, etc.¹⁹.

A questão dos Museus municipais é bastante particular pois podem ocorrer duas situações distintas. Numa, como a tutela pertence às câmaras municipais, os quadros de direcção cabem aos responsáveis pelo departamento da Cultura desses municípios que bastantes vezes não estão aptos para dirigir a especificidade de um Museu²⁰. Em contraste, como o IMC reconheceu em 2010, o órgão da Cultura (actualmente a DGPC) está demasiado distante das particularidades dos Museus mais pequenos e das suas necessidades, não sendo capaz de responder aos seus problemas com eficácia, enquanto uma autarquia, como participa dos mesmos problemas e ambiente, pode ter uma resposta mais rápida e eficaz²¹.

Continuando na análise oferecida por Oleiro, o segundo modelo, o privado, ou a gestão privada de colecções públicas, prevê um aumento nas receitas e a reintrodução

¹⁸ Frey e Meier, p. 405.

¹⁹ Oleiro, p. 164.

²⁰ Filipe Nuno Borges Mascarenhas Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses* (Universidade Católica Portuguesa, 2005), pp. 104, 163 – 165.

²¹ Luís Ricardo Duarte, «Museus: Uma Revolução Tranquila?», *JL - Jornal de Letras, Artes e Ideias*, 10 de Fevereiro de 2010, p. 13.

imediate destas no Museu. O director do Museu sente uma maior pressão para conseguir financiamento pois a sobrevivência da instituição está dependente disso, daí que as estratégias tendam a ser mais comerciais²². Este segundo modelo acaba por apresentar uma dualidade de presenças no topo do Museu: o gestor, ocupado pela rentabilização dos recursos e sustentabilidade da instituição, e a figura do director/conservador, que se incumbirá da programação e planificação anual, ou plurianual e verificação das necessidades funcionais do Museu (como por exemplo o espólio)²³. Neste cenário, o director pode ver-se subalternizado pelo gestor financeiro que terá, necessariamente, a última palavra decisória, visto que a prioridade deste modelo é a sustentabilidade da organização²⁴. Assim, muitas das actividades e responsabilidades ligadas ao Museu podem ficar relegadas para segundo plano, dado que o objectivo primário é o da captação de receitas – seja pelo aumento do público, pela cedência de espaços, etc. Actividades como a conservação ou os serviços educativos acabam por se secundarizar e serem resolvidos através da utilização do *outsourcing* (ou externalização de serviços), substituindo o pessoal do Museu, que raramente é permanente, por outros que não têm um conhecimento profundo da colecção e do Museu.

O terceiro modelo que Oleiro identifica como o desejável e reflecte que deveria ser tentado mais frequentemente a título de experiência, para verificar o seu sucesso, é o modelo misto. Este acaba por retirar as vantagens de cada um dos outros dois modelos: a segurança do financiamento do Estado, aliado à gestão dos recursos, do estilo privado. Desta forma, o Museu e o seu director, não estando preocupados com a captação de fundos, que têm como garantida, acabam por se concentrar nas responsabilidades sociais e nas áreas de funcionamento do Museu conseguindo optimizá-las, através de uma equipa adequada ao Museu em número e em capacidades técnicas. Em Portugal, este modelo tem-se visto mais concretizado nas fundações de direito privado e utilidade pública, sendo geridas de maneira privada mas obtendo financiamentos vários – do

²² Frey e Meier, p. 405.

²³ Serra, *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, p. 50.

²⁴ Em 2010 o Museu Nacional de Arte Antiga serviu de projecto experimental para este modelo binário, de maneira a libertar o director do museu de actividades secundárias, através da personalidade do adjunto que deveria ser um gestor cultural. - Duarte, pp. 13–14.

Estado, privado e da sociedade civil, como são exemplo o Museu e Casa de Histórias Paula Rêgo e o Museu do Douro²⁵.

Segundo aquilo que conseguimos apurar, como Oleiro identifica no artigo, o grande problema ao qual Portugal deve fazer frente, actualmente, neste campo, passa pela conceptualização de um modelo como o último descrito, capaz de respeitar a necessidade e primordialidade da protecção das colecções e do património, através de projectos e de organismos culturais sustentáveis, dentro uma gestão integrada por parte das tutelas²⁶. Tendo em vista esta necessidade, o antigo IMC, actual DGPC, promulgou algumas metodologias de actuação de modo a uniformizar a gestão dos Museus disponibilizando instrumentos de gestão e procurando munir os directores de uma formação em Administração Pública. No fundo o desejável é modernizar a gestão do Museu, para que esta possa otimizar e tornar útil o seu serviço cultural ao público, em particular, e à sociedade, no geral. Para isto, o modelo de gestão futuro deve fazer uso de características que já foram identificadas como as mais preponderantes no mundo empresarial, quando as empresas se querem destacar umas das outras: objectivos bem definidos e eficazmente comunicados desde os empregados aos utilizadores, a definição de uma cultura institucional, padrões de *performance* e uma estrutura de decisão bem demarcada tendo à cabeça uma liderança segura²⁷.

No que diz respeito à legislação neste âmbito, podemos verificar um certo atraso em relação às evoluções teóricas (e até práticas) que se foram realizando²⁸. A Lei-Quadro dos Museus Portugueses de 2004 avança alguns preceitos gerais para a boa conduta e construção organizacional de um Museu, lança as bases para a Rede Portuguesa de Museus, mas falha na consagração de um programa de percussão dos ditos preceitos²⁹. Assim, encontra-se reservado à “gestão de museus” o tímido art.º 99 admitindo apenas a possibilidade de gestão privada em casos de estabelecimento de parcerias, sendo que os contratantes devem actuar segundo a observância do

²⁵ *Estatutos da Fundação do Museu do Douro*, 23 de Março; *Instituição da Fundação Paula Rêgo*, 4 de Setembro.

²⁶ Oleiro, pp. 165–167; *Boletim RPM*, n.º 25, 2007, pp. 6–7.

²⁷ Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses*, p. 48 e 165; Des Griffin, «Advancing Museums», in *Museum Management and Curatorship*, 2008, p. 8.

²⁸ Rendeiro, *Parcerias, Receitas Próprias e Mecenato: Desafios Para a Gestão Museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: Um Estudo de Caso*, p. 41.

²⁹ Claro, p. 50.

cumprimento das funções museológicas da instituição³⁰. Repare-se, no entanto, que em 2010 o Estado, através do IMC, não ficou estéril a estas preocupações e previu a realização de um Plano Estratégico para os Museus que antevia:

“em síntese (...), [a] aposta num horizonte temporal para a legislatura, a inovação e a criatividade, o planeamento com participação, avaliação, eficácia e coerência e a calendarização e monitorização das medidas planeadas, com divulgação de relatórios anuais. A reorganização dos museus tutelados pelo Estado e a definição de novos modelos de gestão e financiamento aparecem como os dois eixos principais deste plano”³¹.

Passados cinco anos, os problemas e as dicotomias permanecem e intensificam-se como podemos perceber pelo artigo do jornal *Público* que confronta as opiniões de Pedro Lapa, director do Museu Coleção Berardo, e António Filipe Pimentel, director do Museu Nacional de Arte Antiga³² a propósito dos documentários *The Great Museum* e *National Gallery*, e que nos parece um bom ponto de partida para os pontos seguintes do presente estudo.

Lapa considera que a noção típica de Museu está a ser posta em causa em prol do que chama a falácia da autossustentabilidade e de um modelo de Museu que agrada necessariamente ao poder político por gerar receitas, subjugando os princípios culturais em proveito desse desejado dinheiro, a par do que aconteceu com outrora grandes Museus como o *Pompidou* ou o *MoMa*. Para este gerar de receitas criam-se as chamadas exposições de *blockbuster*³³ que, para Lapa, não conseguem fidelizar um público e, como tal, fazem as outras exposições mais complexas ser desaproveitadas. Lapa afirma que o Estado terá sempre de estar por detrás dos grandes Museus.

Já Pimentel detém uma visão que procura o compromisso, e considera a maior preponderância do aspecto económico como uma evolução fruto da democratização do

³⁰ *Lei-Quadro dos Museus Portugueses - Lei N.º 47/2004*.

³¹ Duarte, p. 12.

³² Lucinda Canelas, «Entre o Poder da Arte e o Poder do Dinheiro», *Público*, 21 de Maio de 2015 <www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/sempr-debaixo-da-luz-1696143> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

³³ Exposições especiais de muita curta-duração são também uma estratégia bastante procurada para desenvolver mais algum rendimento pois são produções de baixo custo, dado que não precisam de granjear muito mais recursos do que aqueles que já têm disponíveis permanentemente, permitem uma maior dinamização de bilheteira e apropriação de algum lucro pois têm um estatuto diferente das exposições normais e potenciam a actividade de patrocínio pois angariam muito mais atenção. - Frey e Meier, pp. 408 – 409.

Museu que, não só alargou a fruição cultural à restante sociedade, como se abriu às pressões das demais instituições, como é o caso da produção de receitas. Para isto e confrontado com a escassez de manobra que a carência orçamental lhe oferecia, procurou fontes diversificadas para dinamizar o MNAA, mas sempre com cautela, sem forçosamente entrar na lógica da privatização – “Os museus têm de entrar no mercado e isso exige um ponto de equilíbrio entre *marketing* e investigação, com sensatez”³⁴. Claramente, para Pimentel, o director é cada vez mais uma figura que se aproxima daquela do gestor, que conserva uma visão estratégica sobre o espólio e que procura inúmeras formas de o comunicar e de o fazer chegar ao maior número de pessoas possível, pessoas essas que garante serem o sustento do Museu.

3.2. Recursos Humanos

Como Boylan identifica, no capítulo de Gestão de Pessoal do *Manual Prático do ICOM*, “os funcionários do museu, quer sejam remunerados ou voluntários, são o recurso mais vital da instituição”³⁵. Nestas últimas décadas a profissão foi-se dilatando e generalizando, acompanhando, por um lado, o *boom* museológico e, por outro, a maior especialização e complexificação do trabalho em Museu³⁶.

No ponto anterior, ainda que se tenham referido os modelos de gestão, foi-se deslindando uma das alterações mais preponderantes destes últimos tempos no campo da conceptualização do Museu. Esta mudança pauta-se pela clara evolução da figura do curador/conservador do Museu para a figura do director, que desejavelmente será munido de capacidades de gestão. Sublinhe-se, que esta evolução ocorre a par da própria evolução do conceito de trabalhador de Museu e curador dentro do ICOM³⁷. Se recuarmos aos anos 60, em Portugal, vemos que se procurou formalizar academicamente, do ponto de vista da profissionalização dos quadros-superiores, esta actividade através do Curso de Conservador de Museu homologado em 1965. Entenda-se que o curso era da inteira responsabilidade do MNAA, que completava a formação de algumas disciplinas leccionadas na Faculdade de Letras acabando por ser,

³⁴ Canelas.

³⁵ Boylan, *Como Gerir Um Museu: Manual Prático*, p. 160.

³⁶ Patrick J. Boylan, «The Museum Profession», in *A Companion to Museum Studies*, ed. por Sharon Macdonald (Blackwell Publishing, 2006), p. 416.

³⁷ Para uma visão mais detalhada desta evolução cf. Boylan, «The Museum Profession», pp. 415–431.

maioritariamente, um curso direccionado aos trabalhadores de Museus de arte. Em 1974 o curso deixou de existir, dado que já vinha a ser criticado pela sua ineficácia e insatisfação, por parte dos Alunos e professores. Foram precisos 6 anos para que se propusesse um mestrado em Museologia, que apenas originou um curso de Museologia organizado pelo Instituto Português do Património Cultural, que simplesmente durou um ano. Só mais tarde a FCSH da UNL retomou a experiência da Museologia a par de outras instituições que foram abrindo algumas disciplinas análogas³⁸.

Ainda assim, existe actualmente disseminada a opinião que a Museologia forma uma disciplina autónoma, que desenvolve os aspectos teórico-práticos do funcionamento ideal do Museu, pretendendo estudar a evolução dos Museus e identificar as suas correntes de análise e comportamento. O próprio ICOM define que o curador deve ter formação teórica universitária e formação prática (com recurso a estágio)³⁹. O problema é que, em Portugal, esta sucessão formativa não é de todo regra. Como tal, é facilmente advogável que a mera formação em Museologia não é suficiente para uma gestão eficaz de um Museu, porque este vai muito mais além da sua própria disciplina e das disciplinas das suas colecções, principalmente nas vertentes administrativa e financeira⁴⁰. Daí que ainda seja predominante a existência do modelo de curadoria da direcção, em que os directores de Museus são escolhidos por um determinado período de tempo, com funções meramente administrativas, ao invés de direcções de larga duração com foco em planeamento estratégico⁴¹.

Isto torna-se ainda mais claro se olharmos para o *Manual Prático do ICOM* que identifica quatro preceitos essenciais a uma boa gestão de Museus: recursos-humanos indicados para o trabalho; programação e planificação das actividades; decisão de metodologias para atingir os objectivos da programação e planificação, e eficaz gestão

³⁸ Fernando Bragança Gil, «Ensino em Museologia: A Situação em Portugal», in *I Encontro das Comissões Nacionais Portuguesa e Espanhola* (ICOM, 1988), pp. 152–157.

³⁹ Boylan, «The Museum Profession», p. 426.

⁴⁰ Maria Manuela Marques Mota, «Ciência Museológica - O seu Ensino e Desenvolvimento», in *I Encontro das Comissões Nacionais Portuguesa e Espanhola* (ICOM, 1988), p. 59; Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses*, p. 10; Rendeiro, *Parcerias, Receitas Próprias e Mecenato: Desafios Para a Gestão Museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: Um Estudo de Caso.*, p. 48.

⁴¹ Boylan, «The Museum Profession», p. 419.

das relações entre os executores deste trabalho e as restantes pessoas afectas ao Museu⁴².

Desta forma, facilmente se percepção a aproximação às estratégias, ditas, empresariais, como se referiu atrás, relativamente à estratégia de destaque entre as empresas. Mas o que aqui importa compreender é a distância entre os instrumentos desejáveis, previstos no *Manual*, e aqueles que nos são oferecidos durante a formação académica. Consequentemente, e a par do prático congelamento das carreiras e envelhecimento dos quadros de pessoal, a flexibilidade dos Museus na aceitação destas medidas é *quasi* inexistente, devido ao receio do modelo “museu-empresa”⁴³.

Paradoxalmente começa a ganhar importância a noção, pelo menos em teoria, da necessidade de se chamarem aos Museus trabalhadores ligados ao *marketing* e relações públicas, no fundo, posições relativas à área da Comunicação, mas formadas dentro dos preceitos da Museologia para que possam respeitar e adequar as técnicas às especificidades do meio⁴⁴.

Parece-nos agora importante verificar como decorre a discussão no que toca aos recursos humanos e das profissões dos Museus. Desde logo, similarmente àquilo que acontece sobre a temática da gestão, a informação, experiências no que toca à avaliação da *performance* dos trabalhadores, e discussão sobre o assunto é diminuta⁴⁵.

De uma perspectiva histórica, o *Regulamento dos Museus de Arte, História e Arqueologia*, datado de 1965, continha algumas directrizes vagas sobre as características ideais do pessoal do Museu mencionando que deveriam estar formados adequadamente para a sua actividade, sendo que a prioridade passava pela definição do papel do conservador/curador, como vimos anteriormente. Interessa, porém, sublinhar que já por esta altura se confirmava e admitia a tendência da esterilidade do pessoal em número e em qualidade no que toca às necessidades dos Museus, pelo que seria imperativo aumentar os quadros de pessoal⁴⁶. Como Filipe Serra indica, o problema é

⁴² Boylan, *Como Gerir Um Museu: Manual Prático*, p. 147.

⁴³ Rendeiro, *Parcerias, Receitas Próprias e Mecenato: Desafios Para a Gestão Museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: Um Estudo de Caso*, p. 41.

⁴⁴ Boylan, «The Museum Profession», p. 420; Vlachou, pp. 39–40.

⁴⁵ Kavanagh, p. 5.

⁴⁶ Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses*, p. 26.

claramente “crónico e endémico”⁴⁷. Muitas vezes, mesmo em cargos de chefia, grande número de pessoas não tinha a formação mais adequada, realizando cursos que formam as disciplinas afectas aos Museus mas que apenas se sentiam preparadas para tomar esses cargos depois de passado muito tempo de experiência e de contacto com outros profissionais mais experienciados na área da Museologia⁴⁸. Hoje em dia, a maioria dos administrativos dos quadros dos Museus são obrigados a tirar uma segunda formação em administração para estarem completamente aptos para cargos de maior responsabilidade, ou já deter uma grande experiência nos mesmos - vejam-se os exemplos do CADAP (Curso de Alta Direcção em Administração Pública) ou a existência CEFAP (Centro de Formação da Administração Pública) do INA.

Um dos pressupostos que figura na lei, assim como no *Código Deontológico do ICOM para os Museus* é que estes recursos humanos devem ser dotados da devida formação, sendo que só assim se atingirá um serviço de qualidade. São, inclusive, previstas formações regulares para que os trabalhadores estejam constantemente actualizados nos assuntos que concernem aos seus trabalhos⁴⁹. Daquilo que se foi capaz de apurar no *Inquérito aos Museus em Portugal* entre 1997 e 1998 as acções de formação rondaram a casa dos 45%, que está longe do desejável. Admite-se também que a formação na área da Economia da Cultura se deve desenvolver mais comumente, para que o intervalo entre as duas áreas (Economia e Cultura) não signifique um grande prejuízo para a área da Cultura⁵⁰.

Um outro grande problema que se tem verificado em matérias de recursos humanos trata-se, no caso dos Museus da Administração Pública, na dificuldade em abrir concursos, internos ou externos, o que limita a reactualização dos quadros de pessoal⁵¹.

Segundo o *Inquérito aos Museus em Portugal*, a maior parte dos Museus do país não possui um quadro de pessoal, sendo que quando se junta a informação do número

⁴⁷ Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses*, p. 26.

⁴⁸ «Aprender Para Fazer, Fazer Para Aprender. O Ensino e a Prática da Museologia - Parte II», *Informação ICOM.PT*, Maio 2009, pp. 11–12.

⁴⁹ Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses*, p. 127; *Código Deontológico do ICOM Para Museus* (ICOM, 2004), p. 7.

⁵⁰ Vlachou, p. 40.

⁵¹ Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses*, p. 105.

de pessoal permanente⁵², a média de trabalhadores efectivos por Museu é de 10 pessoas, o que lhe confere a dimensão de “pequeno”⁵³. Porém, no *Panorama Museológico em Portugal* é-nos dito que o paradigma se foi alterando, pelo que no final deste estudo a maior parte dos Museus já possuíam quadro de pessoal (mais pela entrada de entidades que já os possuíam do que pela criação de raiz), mas que em contrapartida a média de trabalhadores permanentes desceu, resultando numa média, por Museu, de 8 trabalhadores efectivos⁵⁴.

Desta situação, bem como do panorama financeiro e, principalmente, nos Museus de pequena dimensão decorre o recurso ao trabalhador externo, provisório e precário, com a salvaguarda de que este recurso não deve ser indiscriminado, nem permanente, exigindo uma justificação para a sua utilização⁵⁵. Este trabalho, quando não advém da prestação de serviços, advém do trabalho de voluntários - daí que muitos Museus possuam um programa de voluntariado. No *Inquérito aos Museus em Portugal*, é-nos dito que 44% do pessoal nos Museus é não-permanente, sendo que a maioria corresponde aos trabalhadores sazonais e de seguida ao trabalho voluntário⁵⁶. Porém também esta solução, embora seja uma maneira simples de se conseguir uma colmatação nas falhas de pessoal, de forma barata, acaba por levantar outros problemas, pelo que não deve ser uma solução tomada de ânimo-leve. Logo, alguns dos problemas apontados são uma certa sobrançaria por parte do voluntário no que toca ao trabalho na instituição, considerando que foi ele é que se ofereceu para estar ali; e a questão da formação teórico-prática do voluntário e o conhecimento, da missão e objectivos da instituição, que, à partida, o voluntário não possui⁵⁷.

⁵² Tem de se considerar que existem oscilações nos quadros de pessoal dado que muitos Museus, nomeadamente os de tutela municipal, detêm uma sobreposição de funções entre o Museu e o departamento da cultura da câmara municipal. Daí que, para a análise, se junte a informação do pessoal permanente nos Museus para se obter uma ideia mais global.

⁵³ *Inquérito aos Museus Em Portugal*, ed. por Raquel Henriques da Silva, 1ª ed. (Lisboa: Instituto Português dos Museus, 2000), pp. 77–82.

⁵⁴ Maria de Lurdes Lima dos Santos, *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]* (Lisboa: O.A.C. I.P.M., 2005), p. 109.

⁵⁵ Filipe N. B. Mascarenhas, «Museus: A Gestão dos Recursos ou a Arte de Gerir a Escassez», *Museologia.pt*, II (2008), p. 174.

⁵⁶ Silva, p. 83.

⁵⁷ Philip Kotler e Alan R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996), pp. 283–285.

3.3. Recursos Económicos

Relativamente às despesas de um Museu, estas podem ser divididas em dois campos estruturais: o da despesa com o pessoal e a despesa com a manutenção, que são despesas fixas. Assim, o orçamento será de imediato gasto em despesas de necessidade de funcionamento e no pessoal vinculado ao Museu, e de seguida aos restantes trabalhadores, abonos, etc.⁵⁸. Estas despesas estarão necessariamente ligadas à dotação orçamental de que o Museu dispõe. Neste campo estarão beneficiados os Museus privados com fins lucrativos, no caso de serem bem-sucedidos. Ao contrário, os Museus da Administração Pública, não-lucrativos, dependem das flutuações estatais, que originam um orçamento tendencialmente deficitário. Mesmo dentro do financiamento público a competitividade cresce e os Museus são obrigados a diferenciarem-se competitivamente entre os seus pares para conseguirem obter maior financiamento⁵⁹. Resta saber se esta competitividade trará algum benefício e dinâmica suficiente à programação⁶⁰, se considerarmos que, da perspectiva puramente económica, a competitividade é bastante salutar. Desta forma se propicia uma crescente independência do Museu da tutela, sendo forçado a procurar outras fontes de rendimento para poder sobreviver.

Ainda que esta independência seja real, a procura fontes de financiamento adicionais, de preferência diversificadas, não implicam uma directa quebra com os princípios deontológicos patentes ao Museu. Estas fontes de financiamento podem ser: “financiamento privado, em numerário, em espécie ou em serviços, (...) pela prática mecenática e pelos patrocínios; a actividade comercial (...); as concessões; as cedências de espaços; os cartões de amigo; as filmagens e as fotografias; ou ainda as associações de amigos”⁶¹.

⁵⁸ Mascarenhas, p. 202.

⁵⁹ Destes programas de financiamento podemos sublinhar o QREN, programas de apoio da RPM e o Mecanismo Financeiro para o Espaço Económico Europeu. - *Boletim RPM*, n.º 26', p. 6.

⁶⁰ Frey e Meier, p. 410.

⁶¹ Mascarenhas, p. 177.

O uso do argumento dos efeitos externos criados por entidades museológicas, principalmente na aposta do seu valor cultural, pode ser extremamente eficaz na percussão de financiamento⁶². Dever-se-ão, ainda, procurar soluções originais e adaptáveis aos Museus⁶³, tendo em conta que o próprio Museu poderá afirmar-se na nova lógica de Mercado como um prestador de serviços.

Teoricamente, esta renovada imagem, bem como a proficuidade com que o Museu desenvolva projectos de grande interesse trará a atenção de investidores externos, o que garantirá novas fontes de financiamento, tais como as práticas de patrocínio (ou *sponsoring*) e mecenato. O problema desta solução é que a lei não acompanhou ou previu esta situação, pelo que a precariedade legislativa acaba por desinteressar potenciais financiadores. Contudo, destas práticas também decorrem alguns riscos – os mais incrédulos insistirão que se a tendência corresponde à menor dependência do Museu face ao Estado, por este não ter capacidade financeira de sustentar a instituição, o acréscimo de outras valências económicas exteriores significa que o Museu ficará refém da opinião e estratégias desses investidores. A desconfiança relativa a estes investidores é proporcionalmente directa quanto maior for a sua ligação às áreas de Mercado, e do *marketing*, perpetuando-se a ideia da descredibilização do Museu face à procura de um maior sucesso de bilheteira através, por exemplo, da espectacularização das exposições (*blockbusters*).

Embora consideremos que estas críticas sejam perfeitamente válidas e lógicas, não nos parece que estes receios sejam inteiramente justificados. A adopção destas medidas, a nosso ver, juntamente com outras opiniões que se debruçaram sobre o assunto, não significa que o Museu caminhe necessariamente para uma transformação total numa empresa e que a aceitação das medidas de gestão ou mesmo de *marketing* não são, nem

⁶² Efeitos externos são os benefícios ou prejuízos trazidos pela existência do Museu aos não-utilizadores. No que toca aos benefícios podemos identificar benefícios de opção e existência, em que as pessoas valorizam a possibilidade de poderem ir a um Museu se assim o desejarem apesar de não o fazerem; os valores de educação e legado, em que as pessoas valorizam o Museu enquanto espaço de aprendizagem e de herança cultural, para si, para os seus descendentes, comunidade e pessoas exteriores, embora não a usufruam; e consequentemente o valor de prestígio, em que existe uma ideia generalizada de que possuir um Museu na comunidade é prestigiante. Estes efeitos externos muitas vezes podem produzir efeitos monetários a entidades envolvidas dado que estimulam a economia local criando um crescimento no turismo e restauração. - Frey e Meier, p. 403.

⁶³ Mascarenhas, p. 177; Nuno Luís Guina Garcia, *O Museu entre a Cultura e o Mercado: Um Equilíbrio Instável* (Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra, 2002), p. 110.

devem ser, um *copy-paste* de qualquer manual de gestão⁶⁴: deve ser um processo ajustado a cada instituição e às suas características e necessidades. Tal como Paulo Henriques, antigo director do MNAA, afirma em entrevista ao JL “O apoio privado aos museus devia ser entendido como exercício normal de cidadania - partilha de riqueza para um bem comum – não como benemerência ou favor”⁶⁵. O interesse da diversificação dos recursos financeiros encontra-se, precisamente, na criação de uma robustez e estabilidade económica que o Museu, à partida, não tem. Mesmo que isso signifique opiniões diversas e até dissonantes dentro da instituição, isso não se traduz num imediato sequestro dos valores do Museu, pode até enriquecê-lo criticamente⁶⁶. O problema põe-se, justamente, se o Museu não possuir, bem assentes, a sua missão e objectivos.

Embora o formato legal não seja simétrico, parece-nos interessante considerar por momentos a questão dos organismos da Economia Social. A Economia Social trata-se de um terceiro sector económico que não se enquadra nem na esfera pública ou privada, precisamente pela diversidade de financiamento que obtém, por um lado, e segundo pelo seu funcionamento. As entidades de Economia Social são eminentemente não-lucrativas tendo por normais formatos cooperativas, associações ou IPSS, e produzem os seus bens ou serviços livremente como qualquer entidade económica. Porém, todo o possível lucro (ou como preferem chamar na Economia Social, excedente) é redireccionado para o organismo ou na persecução da sua missão, dedicando-se a uma causa social e tendo como objectivo último o melhoramento da sociedade⁶⁷. Dentro do conceito de Economia Social, tem surgido, actualmente, o conceito de *marketing* 3.0 desenvolvido pelo considerado pai do *marketing*, Philip Kotler. A par das preocupações da Economia Social, o *marketing* 3.0 pretende desenvolver um estilo de comunicação mais holístico, preocupando-se em comunicar valores e acções de impacto social, em vez de se focar meramente em como potenciar o consumo, tendo em conta que os consumidores estão cada vez mais preocupados com os efeitos daquilo que consomem⁶⁸. O que daqui interessa retirar é exactamente noção do compromisso entre as estratégias mercantis e o não-lucrativo; a demonstração de que esta convivência pode

⁶⁴ Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses*, p. 10.

⁶⁵ Duarte, p. 14.

⁶⁶ Griffin, pp. 8–9.

⁶⁷ *Lei de Bases da Economia Social*, 8 de Maio.

⁶⁸ Philip Kotler et.al, *Marketing 3.0: do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano* (Coimbra: Actual, 2011), p. 20.

existir sem comprometer a causa social, no caso da Economia Social, ou os valores culturais no caso dos Museus.

Outra solução económica que parece ganhar popularidade prende-se com o *fundraising*⁶⁹ e a envolvimento da comunidade local na vida do Museu. Parece cada vez mais aceite que o futuro dos Museus, entre outras coisas, está estritamente relacionado com a sua ligação à comunidade onde está inserido, de forma a criar pontes entre a comunidade, o património e a criação de significado⁷⁰. Neste ponto, mais uma vez, a questão do *marketing*, ou pelo menos da comunicação, volta a ser importante. O Museu deve comunicar para sobreviver e conseguir criar estas pontes.

No que toca às soluções a curto-prazo, geralmente mais preferidas por fornecerem efeitos mais imediatos, além da cooperação com a comunidade, encontram-se estratégias como redução de custos (ex. redução de pessoal e racionalização de serviços) ou o *lobbying* político (procurando maiores vantagens em alturas de eleição, por exemplo)⁷¹.

Parte das estratégias que se abordaram em matéria de recursos humanos passam também pela gestão financeira e orçamental de pessoal. Assim, quando um Museu precisa de fazer frente a reduções e cortes, a solução mais viável acaba por ser recorrer a trabalho externo⁷² que, embora igualmente dispendioso, não oferece um carácter vinculativo, permanente, nem detém tantos direitos a nível de subsídios (basta pensar na

⁶⁹ "Fundraising é uma estratégia de angariação de apoios financeiros, por parte de entidades sem fins lucrativos, junto dos mais diversos sectores de mercado. Alia-se das técnicas do *marketing*, oferecendo, geralmente, contrapartidas associadas à melhoria da imagem dos que nele participam e garante uma actuação ao nível da responsabilidade social das empresas" - Humberto Rendeiro, *Parcerias, Receitas Próprias e Mecenato: Desafios Para a Gestão Museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: Um Estudo de Caso*. (Tese de Mestrado, Faculdade de Letras na Universidade de Coimbra, 2010), p. 14.

⁷⁰ Rendeiro, *Parcerias, Receitas Próprias e Mecenato: Desafios Para a Gestão Museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: Um Estudo de Caso*, p. 30.

⁷¹ Rendeiro, *Parcerias, Receitas Próprias e Mecenato: Desafios Para a Gestão Museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: Um Estudo de Caso*, p. 30; Enrico Bertacchini e Chiara Nogare, «Public Provision vs. Outsourcing of Cultural Services», in *European Journal of Political Economy*, p. 180.

⁷² "Obviamente que toda esta lógica de funcionamento, ou seja, a dicotomia «pessoal permanente-aquisição de serviços externos» cairá pela base se o futuro trouxer, como parece, a implementação de um conceito de gestão concessionada. Nesse cenário o pessoal vinculado, ou o pessoal dos quadros (...) será objecto de uma progressiva redução (...) " - Mascarenhas, p. 174.

prestação de serviços por acto único)⁷³, o que acaba por reduzir o custo com esse pessoal. O mesmo se sucede com o trabalho voluntário, claro está.

Finalmente, uma outra estratégia interessante, neste ponto, é o de estabelecimento de parcerias privadas ou públicas. A parceria tende a ser proveitosa para ambas as partes contractuantes, seja em termos financeiros, de imagem ou por razões de utilidade. O próprio *Código Deontológico do ICOM para Museus* prevê e aconselha o estabelecimento de parcerias como maneira de salvaguarda de património⁷⁴. Do ponto de vista da substituição técnica, por exemplo, acaba sempre por ser produtivo celebrar um acordo com estabelecimentos de ensino superior de forma a colocar Alunos, oferecer-lhes experiência e de realizar um trabalho que necessita de ser cumprido no Museu. A par disto existe, também, a colaboração com o IEFP que disponibiliza bolsas de voluntariado e contratos de curto-prazo. Seja como for, o Museu, ou a sua direcção, melhor dizendo, deve ser proactiva neste domínio, no sentido em que deve procurar estabelecer estas parcerias também como forma de enriquecimento institucional⁷⁵. Não se deve ignorar que foi ao ter este espírito em conta que a Rede Portuguesa de Museus foi criada, ainda que o objectivo último desse organismo seja a credenciação de Museus e a descentralização de serviços. De certa maneira, consideramos que a RPM pode ser encarada como uma plataforma de parcerias ou uma rede de colaboração, dado que o que propõe é a interajuda dos Museus entre si. A credenciação, igualmente, pode ser vista como uma forma proactiva de procurar financiamento público ou mecenático⁷⁶.

3.4. Desafios da gestão e funcionamento dos Museus

Tendo em conta todas as dificuldades que foram sendo enumeradas que passam, essencialmente, por problemas relacionados com a gestão do Museu, importa agora entender quais são os desafios mais prementes para as áreas de funcionamento dos Museus de maneira a conseguirem proporcionar um serviço de qualidade. Contudo, saliente-se que esta não é uma informação fácil de obter visto que, em primeiro lugar,

⁷³ Mascarenhas, p. 174; Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses*, p. 109.

⁷⁴ *Código Deontológico do ICOM Para Museus*, p. 12.

⁷⁵ Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses*, pp. 184–190.

⁷⁶ Maria Clara Frayão Camacho, *Credenciação, Sistemas e Redes Nacionais de Museus: Uma Panorâmica Europeia Contemporânea* (Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, 2014), pp. 301–309.

não abundam os estudos sobre esta temática e, segundo, aqueles a que se conseguiu ter acesso encontram-se um pouco desactualizados. Como tal, utilizaram-se como fontes o *Inquérito aos Museus em Portugal*, em particular o capítulo final das dificuldades⁷⁷; os boletins da Rede Portuguesa de Museus⁷⁸; e o *Panorama Museológico em Portugal*⁷⁹ de modo a apurar as candidaturas aos programas PAQM e ProMuseus⁸⁰.

Mas antes de uma análise global desta informação impõem-se algumas considerações. Primeiramente, volta-se a sublinhar o problema da falta da sistematização de informação e bem como a sua actualidade, que permita uma análise mais robusta. Embora o *Inquérito aos Museus em Portugal* tenha mostrado uma preocupação em entender quais as principais dificuldades das áreas de funcionamento, a sua informação encontra-se, hoje em dia, desactualizada dado que a publicação data de 2000. Já o estudo congénere, *Panorama Museológico em Portugal*, ainda que concentre a sua informação no período entre 2000 e 2010 (pretendendo demonstrar uma continuidade perante o *Inquérito*) não demonstra a mesma preocupação em apurar quais as áreas que representam maior dificuldade em realizar um serviço de qualidade nos Museus. Por outras palavras, não detém um capítulo que se concentre exclusivamente nas dificuldades do Museu, ao contrário do *Inquérito*.

No que toca à análise dos programas de apoio a projectos nos Museus, como são o PAQM e o ProMuseus, ainda que a informação dos boletins da RPM seja igualmente recente, a amostra de Museus é muito menor, respeitante apenas à RPM, o que pode ter alguma influência nos resultados quando os extrapolamos para uma realidade nacional⁸¹. Mais ainda, o problema da análise dos dados adensa-se dado que entre 2007 e 2010, o programa ProMuseus não obteve financiamento e por isso não foi realizado, o que originou, além de algumas oscilações nas candidaturas, uma impossibilidade de verificar uma evolução contínua como foi feito com o PAQM.

⁷⁷ Silva, p. 143.

⁷⁸ Principalmente estes números de onde foi possível retirar a informação utilizada para fazer os gráficos referentes ao PAQM e ao ProMuseus. - *Boletim RPM*, n.º 5, 2002; *Boletim RPM*, n.º 9, 2003; *Boletim RPM*, n.º 13, 2004; *Boletim RPM*, n.º 17, 2005; *Boletim RPM*, n.º 25; *Boletim RPM*, n.º 26; *Boletim RPM*, n.º 37, 2010.

⁷⁹ *O Panorama Museológico em Portugal: os Museus e Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década do Século XXI*, ed. por José Soares Neves et al. (Lisboa: Direcção-Geral do Património Cultural, 2013).

⁸⁰ PAQM (Programa de Apoio e Qualificação de Museus) e ProMuseus foram programas financeiros de apoio a projectos aos museus pertencentes à Rede Portuguesa de Museus.

⁸¹ O *Boletim* é uma publicação que apenas reflecte as questões relacionadas com a RPM. Como tal, todos os Museus que não estão credenciados nem fazem parte da Rede de Museus não são contabilizados para as estatísticas.

Tendo em conta todos estes desafios de análise, ainda assim pensamos ter reunido informação suficiente para retirar algumas conclusões primárias, do ponto de vista daquilo que afecta a gestão e funcionamento dos Museus.

Segundo o *Inquérito aos Museus em Portugal*, e não destoando do que temos vindo a analisar, as principais dificuldades sentidas pelos Museus nas suas áreas de funcionamento são os Recursos Humanos e Financeiros - naquilo que toca ao pessoal do Museu o problema passa tanto pelo qualitativo como o quantitativo⁸². As seguintes áreas mais problemáticas relacionam-se com a Manutenção do Edifício (30% das respostas identificaram este problema) e a Conservação (43%) e Restauro das peças (40%). Os problemas menos assinalados passam pela Informatização e a Promoção/Divulgação⁸³.

Já quando olhamos para os Museus da RPM e as candidaturas aos programas de apoio ao melhoramento das áreas funcionais como são o PAQM e o ProMuseus, as informações alteram-se. Se olharmos para o gráfico 1 do Apêndice 1, referente aos anos em que o PAQM se encontrou activo, reparamos que, no início, a área que maior procura obteve foi a da Conservação Preventiva, informação coerente com os dados do *Inquérito aos Museus em Portugal*. Porém, com o passar dos anos, nota-se uma subida exponencial, com um abrandamento no ano de 2005, da procura da área de Comunicação, enquanto as áreas de Investigação e Estudo das Coleções e Conservação Preventiva se mantiveram num mesmo nível ao longo dos anos. A área com menor procura durante todos os anos do programa foi o da Programação Museológica.

Quanto ao ProMuseus o problema da falta de informação densifica-se, dado que o programa só teve duas edições – em 2007 e 2010, devido à falta de orçamentação⁸⁴ - e apenas se conseguiu apurar a informação dos projectos apoiados no último ano, em vez das candidaturas como se tem feito até aqui⁸⁵. Desta forma, em 2007 (cf. Gráfico 2, apêndice 1) o maior número de candidaturas apoiadas encontra-se na área de Conservação e Segurança, seguida das áreas das Reservas e Informatização do Inventário e, finalmente, das Parcerias. Ao contrário do que vinha a ser esperado, a área

⁸² O problema da "Formação" apresenta-se com 32%. - Silva, p. 144.

⁸³ Silva, p. 144.

⁸⁴ Neves et al., p. 129.

⁸⁵ Suspeita-se, consequentemente, que existe uma diferença entre as candidaturas que traduzem, logicamente, as necessidades do Museu, e os projectos apoiados, que dependem dos fundos e do interesse da RPM.

da Divulgação foi a que menos protagonismo obteve. Porém, quando analisamos os projectos apoiados em 2010 (cf. Gráfico 3, apêndice 1), a área da Divulgação volta a ganhar o pódio em candidaturas, seguida das Reservas e, em último lugar, a área das Parcerias.

Assim podemos concluir, segundo os dados que temos à disposição, que (pondo de parte os problemas que já identificámos como endémicos como são os de recursos económicos e de pessoal) no início dos anos 2000, o principal desafio prendeu-se com a área de Conservação e Restauro, tanto segundo os dados do *Inquérito aos Museus em Portugal* como nos boletins da RPM. A partir daí em diante, em ritmo crescente, o desafio mais premente prendeu-se com as acções de Comunicação e Divulgação, o que parece ser coerente com as tendências mais recentes da Museologia de preocupação com o público no binómio da atracção de públicos e não-públicos como na construção de uma comunicação mais eficaz das exposições.

4. Trabalho em Museu em *outsourcing*

Atendendo as implicações da temática do trabalho, importa aprofundar a questão do *outsourcing* (ou externalização de serviços), perceber quais as opiniões espelhadas na literatura, quais as desvantagens que se apontam e quais as vantagens que se podem identificar. Como vimos, a problemática do *outsourcing*, no mundo dos Museus, só aparece devido às dificuldades económicas que os Museus se vêm a passar e por terem de se reinventar, modernizar e arranjar soluções para a suborçamentação.

4.1. Definição e funcionamento

O que é, então, o *outsourcing*? *Outsourcing* ou externalização, acontece quando um dado organismo/entidade contrata serviços exteriores a si mesmo para realizar um determinado projecto ou função, por definição, de forma temporária (mas sem um período exacto de tempo), tendo em vista uma mais eficaz e/ou mais económica realização dessa actividade. Resumindo, acaba por ser um estabelecimento de uma parceria onde se contratualiza uma colaboração entre dois organismos, em mútuo acordo⁸⁶. O *outsourcing* em equipamentos culturais pode ser de dois tipos: a mera contratação exterior para substituir uma qualquer necessidade de pessoal ou o financiamento de uma organização externa para produzir e oferecer um serviço cultural (sendo que esta hipótese tende a ser mais flexível e não pressupõe um compromisso de longo-termo)⁸⁷.

Quando nos referimos a trabalho em Museu em *outsourcing*, não existem à partida grandes limitações em termos de funções das áreas museológicas. Desde logo, é possível fazer *outsourcing* dos lugares-chave da gestão, que tende a ser especialmente preponderante no mundo anglo-saxónico, sendo tendência nos países europeus procurar desenvolver serviços culturais dentro dos próprios organismos governamentais⁸⁸. Mas, desde que existam organismos que disponham desses serviços, também é possível contratar pessoas externas aos Museus para realizar as funções museológicas do Museu:

⁸⁶ Humberto Rendeiro, «Gestão de Museus: Caminhos Para a Auto-Sustentabilidade», *Informação ICOM.PT*, Agosto de 2011, p. 4.

⁸⁷ Bertacchini e Nogare, p. 170.

⁸⁸ Jeff Harrison, «Outsourcing in Museums», in *International Journal of Arts Management*, 2 (2000), p. 14; Bertacchini e Nogare, p. 170.

conservação de colecções, museografia, actividades educativas, actividades comerciais (*media, marketing, merchandising....*), investigação, etc. Será interessante constatar, de novo, que quando um Museu se consegue especializar, de alguma forma, numa dessas ou outras funções, é passível de se tornar o *outsourcer* dessa mesma actividade⁸⁹.

Convém igualmente chamar a atenção que o *outsourcing* não é de todo aleatório e indiscriminado: prende-se com as necessidades específicas de cada Museu e tem de partir de profissionais que, tal como os profissionais afectos ao Museu, estarão devidamente formados para realizar a tarefa⁹⁰. O *Código Deontológico do ICOM para os Museus* pressupõe, inclusive, que “é uma responsabilidade profissional consultar outros colegas dentro e fora do Museu quando o conhecimento disponível for insuficiente para assegurar uma tomada de decisão adequada”⁹¹. Voltamos a acrescentar que, a nosso ver, estes profissionais não devem iniciar a sua actividade sem um plano prévio de actuação que respeite os preceitos da instituição espelhados na sua missão, tal como preconizado na Lei-Quadro⁹².

4.2. A desvirtuação do Museu – críticas ao trabalho em *outsourcing*

Como tem vindo a ser analisado ao longo deste estudo, são várias as vozes contrárias a este tipo de solução no mundo da Museologia, enquadrando-se, no geral, na recusa à aproximação ao Mercado. Como veremos, a contradição é perpetrada pela cristalização das virtudes do Museu e da Cultura que se querem, idealmente, criativas, objectivas e não-lucrativas. Concluem, acentuando a desadequação dos modelos empresariais e das suas estratégias ao mundo dos Museus que, à partida, são dois mundos tão diferentes, e não são de forma nenhuma adaptáveis, pelo que todas as experiências nesse sentido estarão desde início condenadas⁹³.

Muitos não consideram, em primeiro lugar, que se justifique o recurso ao *outsourcing* a não ser que se identifique uma poupança significativa de recursos⁹⁴.

⁸⁹ Kotler e Kotler, p. 353; Griffin, pp. 8–9.

⁹⁰ Mascarenhas, p. 174.

⁹¹ *Código Deontológico do ICOM Para Museus*, p. 16.

⁹² Secção III: Parcerias - *Lei-Quadro Dos Museus Portugueses - Lei n.º 47/2004*.

⁹³ Garcia, p. 123.

⁹⁴ Harrison, pp. 16–19.

Em segundo lugar, talvez o argumento mais popular, prende-se com os perigos do Capitalismo na Cultura e a transformação do Museu numa empresa cultural. Não é de espantar que num estudo feito nas municipalidades italianas sobre o recurso ao *outsourcing* nos equipamentos públicos se verifique que existe uma má relação entre a externalização de serviços e a Esquerda⁹⁵. Em resumo, existe o receio que o recurso a estratégias empresariais ponha em causa a validade e idoneidade do Museu, da informação e do papel educativo que este presta⁹⁶.

Apesar de compreendermos a lógica essencial deste argumento, consideramos que ignora duas questões essenciais. A primeira é a de que a objectividade que é apontada às instituições museológicas, produtoras de cultura, é apenas um mito advindo da percepção positivista disseminada na opinião pública que tudo aquilo que funciona segundo uma metodologia científica detém uma verdade intrínseca. Qualquer exposição ou investigação está sujeita a um nível de subjectividade e ou manipulação, seja pública ou não⁹⁷. Por outro lado, a imagem institucional é melhor ou pior ajustada consoante o sucesso da comunicação para o exterior: de nada vale a um Museu deter um excelente departamento de *marketing* e publicitar os seus serviços de forma indiscriminada, se depois não tem a capacidade efectiva de oferecer os serviços a que se propôs⁹⁸. O que isto nos indica é que para ambos casos, importa que o Museu tenha bem definidos a sua missão e objectivos e bem assente a sua responsabilidade social, para que não incorra em nenhum destes erros. Assim deve, igualmente, estar ciente das suas, sempre existentes, limitações enquanto produtor de cultura.

Ao mesmo tempo, os mesmos críticos argumentam que a proximidade entre o Mercado e o Museu, acaba por influenciar a forma como o Museu se comporta,

⁹⁵ Bertacchini e Nogare, p. 170.

⁹⁶ A título de exemplo, a *National Gallery* de Londres começou uma petição *online* contra a privatização dos postos de trabalho e uma campanha de protesto e de greves sucessivas a começar dia 24 de Março de 2015, para que a galeria se mantenha enquanto serviço público. O problema arrasta-se há dois anos, dada a demissão de vários administradores da galeria e por uma incongruente resolução do assunto. A princípio a galeria defendia que a privatização não garantiria a qualidade do serviço ou uma suficiente poupança nos recursos económicos. Porém, actualmente, 400 dos 600 postos de trabalhos que a galeria garante, estão prestes a ser entregues ao *outsourcing*. O sindicato dos trabalhadores questiona se esta atitude não arriscará a reputação da *National Gallery*. - «No Privatisation at National Gallery», *Campaigns by You* <<https://you.38degrees.org.uk/petitions/no-privatisation-at-national-gallery>> [acedido a 06 de Outubro de 2015]; Press Association, «National Gallery Staff to Stage Fresh Strikes over Privatisation», *The Guardian* <<http://www.theguardian.com/artanddesign/2015/feb/22/national-gallery-staff-strikes>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

⁹⁷ Richard Sandell, «Museums and the Combating of Social Inequality: Roles, Responsibilities, Resistance», in *Museums and Their Communities* (London: Taylor and Francis, 2007), pp. 102–109.

⁹⁸ Harrison, pp. 16–19.

relegando para segundo plano a sua responsabilidade social e de preservação da Cultura, sendo que o objectivo principal passa para o da arrecadação de lucro e quão eficiente o Museu consegue ser nesse aspecto. Neste cenário o Museu perde-se nas necessidades de bilheteira e na espectacularização para fazer frente à concorrência do entretenimento, soçobrando a sua vocação original. Isto será ainda mais evidente caso o Museu seja refém das opiniões dos contratados exteriores à instituição⁹⁹, receio que já explorámos anteriormente. A restante informação que o argumento acaba por deturpar é a de que não é necessariamente a natureza privada do ofertante de serviço que vai significar uma deformação das funções museológicas, pois a empresa encontra-se mediada por regras legais e por uma Cultura empresarial, pelo que os Museus que recorram ao serviço externo podem escolher qual a mais indicada para si.

Uma objecção final apontada é a de que ninguém contratado para os efeitos de catalogação, inventário, etc. vai estar por dentro do “espírito” do Museu, deterá conhecimento da colecção, nem da forma como o Museu aborda as peças - mesmo que este disponha de normas de catalogação ou de inventário - pelo que nunca será efectivamente um serviço de qualidade. Daí que, quanto muito, o recurso ao *outsourcing* deva limitar-se apenas a áreas como cafetaria e loja. O argumento é tão mais justificado quanto mais se utilizar o *outsourcing* como maneira de substituir integralmente uma qualquer actividade do Museu. Mais ainda, contribui para o receio do potencial desaparecimento de determinadas carreiras ligadas às funções museológicas¹⁰⁰.

4.3. As vantagens reconhecidas

Já do lado das vantagens há quem discuta que o *outsourcing* de determinadas actividades permite que a instituição se concentre nas suas actividades mais definitórias, relegando as outras para diferentes organismos melhor adaptados para isso¹⁰¹. O argumento essencial tem sido o de que o *outsourcing* permite racionalizar melhor os

⁹⁹ Garcia, pp. 71–73.

¹⁰⁰ Harrison, pp. 21–24; David Ball e Earl Carleton, «Outsourcing and Externalisation: Current Practice in UK Libraries, Museums and Archives», in *Journal of Librarianship and Information Science*, 2002, p. 202; João Brigola, «A Crise Institucional e Simbólica do Museu na Sociedade Contemporânea», *Museologia.pt*, II (2008), p. 157; Inês Câmara, «Serviço Educativo em Outsourcing?», *Informação ICOM.PT*, August 2010, p. 12.

¹⁰¹ Harrison, p. 15.

recursos económicos e humanos. Isto é particularmente verdade nos Museus mais pequenos pois não detêm pessoal ou departamentos suficientes para realizar determinada função, como é o exemplo da conservação de peças e colecções¹⁰².

Muitos dos argumentos que são utilizados no campo do “contra” acabam por figurar neste subcapítulo, também, mas examinados sob o ponto de vista contrário. Por exemplo, se um Museu se passar a concentrar na eficácia das suas actividades, implica, como já foi dito, a sua modernização e adopção novas estratégias. O que acaba por acontecer e originar muitos dos preconceitos é que o Museu está mal preparado para receber estas medidas, sendo que se têm de recorrer a vozes exteriores para que isto seja bem adaptado, vulgo, *outsourcing* de consultoria¹⁰³.

De facto, a maior parte dos Museus ainda se encontra tão distante de preocupações como o *marketing* (não no sentido meramente lucrativo, mas como ferramenta de comunicação do Museu) que Rendeiro defende a criação

“no seio do IMC [actual DGPC], um departamento que se ocupe destas questões, o qual deveria funcionar de forma itinerante, percorrendo os museus e os palácios que se encontram sob tutela, de modo a desenvolver uma linha uniformizada de mensagem publicitária, dando, assim, visibilidade ao que de melhor se faz na Museologia nacional”¹⁰⁴

Outro ponto que já verificámos é que os quadros de pessoal acabam por estar envelhecidos e desactualizados, e as acções de formação são por vezes bastantes escassas devido à carência financeira. Ao recorrer a funcionários exteriores, muitas vezes, estes estão melhor preparados para atacar as necessidades do Museu e revitalizar as suas actividades, devido à especialização naquela área. As vantagens da especialização é que o *outsourcer*, para se destacar de potenciais concorrentes em termos de diferenciação deve estar constantemente actualizado. Subsidiário disto é que a

¹⁰² Ball e Carleton, p. 202.

¹⁰³ Harrison, pp. 19–21.

¹⁰⁴ Rendeiro, *Parcerias, Receitas Próprias e Mecenato: Desafios Para a Gestão Museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: Um Estudo de Caso.*, p. 31.

própria formação, quando existe, é realizada maioritariamente através de organismos exteriores à instituição¹⁰⁵.

Por outro lado, como já foi referido anteriormente, a RPM é como um sistema de colaboração integrado que oferece ajuda aos Museus que se pretendem credenciar ou precisam de algum tipo de assistência para projectos. No fundo, funciona como um serviço de *outsourcing* legitimado pela DGPC e que não ofende os pudores das vozes contrárias a estes processos, por ser um serviço “intermuseum”. As linhas programáticas da RPM, aquando do seu esboço inicial, pautavam-se pela identificação dos benefícios dos programas de qualificação, pelo estabelecimento de núcleos de apoio aos Museus, ou seja, Museus com uma referência máxima em questões técnicas ou disciplinares – verifica-se a teoria de que o Museu que fosse eficaz em determinada actividade se poderia destacar tornando-se ele próprio um *outsourcer* daquela actividade. Estes núcleos

“estariam incumbidos de apoiar tecnicamente outros museus, para o que deveriam ser municiados de condições humanas e financeiras apropriadas. Poderiam ainda acolher “equipas móveis”, que funcionariam como serviços de extensão da Estrutura de Projeto, com funções de visita periódica aos museus e de controlo de execução dos projetos apoiados.”¹⁰⁶

Segundo a Lei-Quadro, os objectivos da RPM pautam-se pela “qualificação, cooperação e articulação (entre Museus), descentralização de recursos e racionalização dos investimentos (pelos decisores políticos) e promoção do rigor e do profissionalismo (para o pessoal)”¹⁰⁷. Para além da possibilidade de candidatura à RPM, existe ainda o programa *ProMuseus* para os Museus que já fazem parte da rede e que não são tutelados pela Administração Central, um programa financeiro que visa o apoio a projectos dentro dos Museus em várias áreas como informatização do inventário, divulgação, reservas, parcerias, etc. Este programa de ajudas permitiu aos Museus que nele participaram disporem de documentos como *Política de Incorporações* ou *Normas e Procedimentos*

¹⁰⁵ Salvaguardando-se a admissão que alguma prestação de serviços é um tanto oportunista e acaba por não oferecer um serviço de qualidade. Serra, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses*, p. 127; Mascarenhas, pp. 173–181; Câmara, p. 11.

¹⁰⁶ Camacho, p. 127.

¹⁰⁷ Camacho, p. 260.

de Conservação Preventiva que, caso contrário, os Museus dificilmente conseguiriam realizar por si próprios¹⁰⁸.

Ora, se a credenciação é um dado adquirido para os Museus integrantes do organismo governamental da Cultura, onde fica a restante malha museológica portuguesa? Actualmente, em detrimento dos núcleos de apoio e articulação, existem, para os Museus que se desejem e/ou consigam candidatar-se à credenciação, as Direcções Gerais de Cultura que em articulação com a DGPC servem para oferecer o apoio técnico e promover o estabelecimento de parcerias – também aqui se torna a encontrar uma estratégia advogada por aqueles que defendem uma aproximação às estratégias empresariais.

É difícil apurar o sucesso deste projecto: para já a sua evolução foi lenta, a expansão difícil devido ao estancamento do Estado, a intransigência do órgão consultivo da RPM de base governamental, problemas de ordem financeira e a incapacidade dos recursos humanos. Contudo a quase inoperância da RPM permanece, sem conseguir consumir em termos práticos aquilo que se prevê no seu documento fundador, pela continuada falta de meios e atraso legislativo, no âmbito das políticas públicas. Não pretendendo aqui documentar a evolução da RPM, já devidamente desenvolvida por Clara Camacho¹⁰⁹, o que importa é retirar os princípios que se previram aquando da criação da RPM e, neste caso, pensar nos paralelismos existentes naquilo que temos vindo aqui a discutir.

4.4. Exemplos de trabalho em *outsourcing*

Vejamos agora alguns exemplos portugueses de trabalho em *outsourcing*, na sua maioria de prestação de serviços, de forma a dar corpo àquilo que temos vindo a desenhar em estudo.

¹⁰⁸ *Boletim RPM*, n.º 26, pp. 3–5.

¹⁰⁹ Cf. Maria Clara Frayão Camacho, *Credenciação, Sistemas e Redes Nacionais de Museus: Uma Panorâmica Europeia Contemporânea* (Tese de doutoramento, Universidade de Évora, 2014)

- *Gerir Colecções*¹¹⁰

A *Gerir Colecções* trata-se, segundo as suas representantes de um “projecto de equipa” de serviços museológicos e consultoria constituída, permanentemente, por Ana Braga e Rita Guerra, ambas mestres em Museologia. Dado não se instituir enquanto empresa, não possui qualquer estrutura orgânica ou estatutos legais.

As criadoras deste projecto definem para si mesmas uma missão que pretende “planear, integrar e acesso” - Planear, partindo dos serviços que proporcionam, mediante os diagnósticos e a elaboração de vários instrumentos de gestão; Integrar desde o sentido lato dos objectos na colecção e na instituição, às ferramentas de gestão das colecções, ao próprio tipo de serviço que oferecem que, apesar de ser externo aos Museus, se tenta enquadrar nas suas valências; e Acesso de forma alargada porque todo o processo é suposto levar a uma maior acessibilidade das colecções.

A sua actividade foca-se, antes de tudo no estabelecimento de uma plataforma de discussão e divulgação de temas concernes à gestão de colecções. A segunda vertente, segundo o *site* oficial, no diagnóstico de colecções, na criação de planos de gestão de colecções, em realização de inventário, divulgação, e tratam de pré-incorporação. Oferecem-na a entidades públicas ou privadas e até mesmo a particulares, sendo que o preço do serviço fica por definir aquando do estabelecimento do acordo de trabalho.

Além de oferecerem serviços em matéria de actividade acabam por gerar produtos como inventário *online*, exposições virtuais e *in situ*.

- *Spira – Revitalização Patrimonial*¹¹¹

De âmbito um pouco mais alargado que os Museus, sendo que a sua área de especialização é a do património, a *Spira*, é uma empresa de consultoria cultural especializada em projectos de revitalização patrimonial, criada em 2007 por Catarina Valença Gonçalves, historiadora da arte. A restante equipa detém profissionais nas áreas da Gestão, Comunicação, Ciências e Conservação e Restauro, admitindo a entrada de outros profissionais caso um dado projecto assim o requeira.

¹¹⁰ *Gerir Colecções* <<http://gerircolecões.blogspot.pt/>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

¹¹¹ *Spira* <<http://www.spira.pt/default.aspx>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

Enquanto empresa faz questão de seguir um código deontológico e de divulgar alguns dos seus preceitos ao potencial cliente no *site*, neste caso o *Código de Ética da Associação Cristã de Empresários e Gestores*.

Oferecem como serviço a definição de modelos de gestão e estruturas de funcionamento de exploração de recursos patrimoniais; neste sentido procuram-se novos planos de oportunidades de negócio como: a criação de circuitos/rotas/itinerários temáticos de turismo-cultural, definição de programas de responsabilidade social pela via patrimonial ou artística, definição de planos de actividades para recursos patrimoniais e concepção de acções de formação ou cursos de especialização em património para instituições públicas e privadas. Desta forma, o seu cliente-alvo não é necessariamente o Museu, mas antes localidades que detenham património por rentabilizar, por exemplo.

A empresa investe bastante na comunicação patrimonial e na transmissão de *know-how*. Neste sentido, são vários os projectos, conhecidos realizados com a colaboração da *Spira* como por exemplo espaço criativo MAPA ou a Feira de Património. A Feira de Património é um projecto promovido pela *Spira* em articulação com uma série de parceiros públicos e privados (ex. Câmara Municipal de Coimbra e a Fundação Millenium BCP) e na área do património e que reúne os principais agentes do sector, tendo em vista a promoção de novos negócios e novas sinergias no Mercado da Cultura e do património em todas as suas formas – por exemplo, através das *Heritage Talks*: pequenas apresentações em que individuais ou colectivos apresentam as suas ideias ligadas ao património cultural. Este projecto já conta com duas edições, sendo que 2015 será a terceira.

Mais ainda esta empresa destaca-se pela criação de marcas como a *Compadres* que detém as rotas de turismo cultural criadas pela *Spira* e a *Chita* que disponibiliza produtos de *merchandising* ligados ao património cultural.

- *Sistemas do Futuro*¹¹²

A *Sistemas do Futuro* é uma empresa dedicada à gestão do património cultural e natural, criada em 1996 através da utilização das tecnologias da informação e comunicação. Estrutura-se numa equipa multidisciplinar, funcionando em parceria/protocolo de vertente comercial com várias outras instituições culturais desde Museus, Universidades, Arquivos e Centros de investigação. Além disso, a par da *Spira*, oferecem apoio técnico, formação e serviços de consultoria.

Porém, o grande trunfo e especialização desta empresa passa pela instrumentalização pela cultura da tecnologia. Assim, encontramos uma série de produtos de *software* que a *Sistemas do Futuro* disponibiliza para ajudar as instituições na gestão integrada do seu espólio/património, ou seja, são mais do que uma base de dados pois permitem um maior número de informações sobre as peças, oferecem a possibilidade de as relacionar e disponibilizar a informação ao longo de uma rede pré-estabelecida. Estes produtos são:

- In Arte – *software* à gestão e salvaguarda do património móvel, que é construído de acordo com as normas internacionais de documentação de coleções museológicas e com as normas internacionais de inventário;
- In Domus - *software* destinado à gestão e salvaguarda do património imóvel, arqueológico e edificado, permitindo a integração em programas SIG, funcionando como o in arte;
- In Natura – funciona como os restantes mas dirige-se à gestão do património natural;
- In Memoria – ainda que dirigido à preservação do património imaterial, o in memoria pode ser utilizado em interface com os restantes produtos;
- In Doc – destinado à gestão do património documental, diferenciando a utilização em biblioteca e arquivo, podendo ser igualmente integrado nos outros *softwares*;

¹¹² *Sistemas Do Futuro* <<http://www.sistemasfuturo.pt/>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

- In Antrophos – visa a gestão de informação ligada à Antropologia forense e Saúde, ou restantes áreas que trabalhem com restos mortais. Também pode ser utilizado em articulação com os outros programas;
- In Patrimonium e In Patrimonium.net – programa de gestão global que permite combinar em si diferentes aplicações dos restantes programas, permitindo uma gestão e integração do património mais personalizável; a versão “.net” não necessita de uma instalação fixa num computador, mas antes dentro de uma rede estabelecida, permitindo a sua utilização mediante um *browser*;
- In Site – permite a gestão da base de dados e de conteúdos de *website*;
- In Web – permite a consulta da informação através da internet da informação dos *softwares* de gestão de património.

Desenvolve ainda aplicações interactivas, CD's e DVD's, plataformas móveis de audioguias e roteiros digitais mediante a utilização dos *QR-Codes*.

- *Mapa das Ideias*¹¹³

A *Mapa das Ideias* é uma empresa criada em 1999 pelas sociólogas Ana Fernambuco e Inês Bettencourt da Câmara. A empresa dedica-se aos serviços de educação e mediação cultural em *outsourcing*. A equipa é igualmente formada por profissionais de várias áreas, podendo acrescer pessoas consoante o projecto. Encontra-se integrada no *Grupo para a Educação em Museus*, órgão internacional.

O objectivo da empresa é a criação de conteúdos de comunicação/mediação para os projectos em que esteve envolvida, estabelecendo inúmeras parcerias com Museus, fundações e câmaras municipais. Para isto recrutam e formam mediadores e criam planos de actividade. Neste sentido não oferecem apenas serviços mas também substituem pessoal de Museu.

¹¹³ *Flyer Publicitário do Programa do Serviço Educativo da Mapa das Ideias no Museu Nacional do Traje; Mapa das Ideias* <<http://www.mapadasideias.pt/>> [acedido a 28 de Setembro de 2015].

Na oferta de produtos podem-se identificar o desenvolvimento de jogos pedagógicos como suporte de visita, edições pedagógicas de suportes audiovisuais, desenvolvimento de instrumentos de multimédia e *web*.

Na oferta de serviços podemos contar com a formação na área da mediação da cultura: de técnicos de serviço educativo, mediadores culturais, *marketing* cultural, etc., e concebem projectos para serviços educativos e mediação cultural tendo sempre por base a missão e objectivos da instituição, mas focando-se nos aspectos da política de marketing e de comunicação, bem como a edificação de exposições e estudos sociológicos.

Dos projectos desta empresa merecem ser destacados a *Exposição Passe, Cidadão!* em conjunto com outras entidades, uma exposição comemorativa do Centenário da Implantação do Centenário da República para municípios. A exposição contou com um jogo digital, assim como um roteiro pedagógico. E o SEM datado de 2010 – Serviço de Educação e Mediação no Museu Nacional do Traje (apesar de não se encontrar actualmente activo) -, um programa de dinamização da colecção, do edifício e do parque que contempla visitas jogadas e de pormenor, oficinas temáticas, projectos de continuidade, férias escolares e festas de aniversário. Uma destas oficinas, com um público-alvo do pré-escolar ao secundário “A viagem da T-shirt” visava demonstrar a cadeia de produção de uma camisola de algodão em distância, processos e pessoas até ao objecto final comercializado. O objectivo era estudar desde as fibras naturais às mudanças sociais até ao *design*, sendo que no final as crianças poderiam decorar a sua t-shirt e levá-la para casa.

Será, porventura, difícil e até injusto comparar estas organizações nas suas actividades dado possuírem naturezas, objectivos e dimensões distintas. Contudo parece interessante relacionar as suas actividades aos pontos anteriores.

Embora se mantenha a posição de que o *outsourcing* deve ser adaptado às necessidades específicas de cada instituição, constata-se que transversalmente todas estas organizações se dedicam, de alguma forma, à questão da Comunicação – seja ela de espólio de um Museu ou de património fixo, seja com uma linguagem mais formal ou outros níveis de comunicação (por exemplo, adaptados às crianças), seja através de experiências ou da instrumentalização tecnológica -, o que indica, a par daquilo a que

assistimos no subcapítulo dos desafios, que esta é uma dimensão premente em que os Museus não possuem os conhecimentos necessários para a realizarem com eficácia.

Por outro lado, um dos receios mais cristalizados, o da substituição de pessoal em áreas “fundamentais” sem deterem o conhecimento intrínseco da instituição, não acontece com nenhuma destas organizações (a não ser no caso da *Mapa das Ideias* num caso em que não existe, de todo, equipa de mediação) pelo que podemos retirar que as principais empresas de *outsourcing* para Museus do país, preferem gerir e criar ferramentas que os Museus possam usufruir, como são especialmente os casos da *Spira* e da *Sistemas de Futuro*, em vez de substituir pessoal.

Será também importante reflectir na importância da existência deste tipo de iniciativas para colmatar as falhas, como vimos, da RPM, dado deterem uma flexibilidade, recursos e informação de ponta que o instrumento da DGPC não tem, mas que pode ser igualmente frutífero no desenvolvimento de projectos e na modernização dos Museus.

Finalmente será analogamente interessante ponderar no tipo de estrutura que estas organizações possuem. Ainda que em diferentes moldes, tratam-se de organizações da Cultura e ainda que tenham como objectivo primordial o serviço aos Museus, como objectivo secundário pretendem o mesmo que os Museus - a criação de condições para uma melhor fruição cultural. Para atingirem isto, estas equipas procuraram não só a maior/melhor formação possível, como procuraram a instituição de equipas multidisciplinares e dar peso às questões económicas, sem por isso desvirtuarem a sua missão.

5. O papel do empreendedorismo na educação superior

A expressão empreendedorismo tem estado em voga nestes últimos anos a ponto de, provavelmente, esvaziar e vulgarizar o seu conceito¹¹⁴. Paralelamente têm-se multiplicado as iniciativas, a nível local e do ensino, de programas que visam a promoção da ideia e da existência de empreendedores. Em contrapartida, a explanação generalizada do que é o empreendedorismo acontece menores vezes, o que pode originar alguma desconfiança e mal-entendidos¹¹⁵. Considerando a proposta base do presente Trabalho de Projecto, torna-se interessante explorar o conceito de empreendedorismo e a sua aplicação à educação, bem como o impacto que daqui resulta.

A noção de empreendedorismo, por estar eminentemente ligada às áreas produtiva e económica, tem sofrido alterações conceptuais ao longo do tempo, consoante as áreas de estudo que se debruçam sobre a temática e as conjunturas económicas. Assim, inicialmente, no final do século XIX e inícios do século XX, os autores, de pendor economicista, tentaram estudar o empreendedorismo do ponto de vista da função que o empreendedorismo tinha no desenvolvimento económico; seguidamente, em meados do século XX os autores relacionados com estudos comportamentais, procuraram estabelecer quais as características que distinguiam os empreendedores da restante população, acabando por perceber que este não era um estudo totalmente viável considerando que os projectos inovadores mais bem-sucedidos eram aqueles realizados em equipa; finalmente, a partir dos anos 80 até hoje, o foco da pesquisa concentra-se em estabelecer o processo pelo qual passa o empreendedorismo.

Posto isto, é somente natural que as definições de empreendedorismo sejam várias e diversificadas entre si. O primeiro teórico a conceptualizar, de forma holística, o empreendedorismo terá sido Joseph Schumpeter - para ele os empreendedores são os agentes de mudança económica que introduzem alterações nas várias áreas de Mercado (produtos, técnicas, meios de produção, ou mesmo o próprio Mercado, etc.). Estes agentes são imbuídos de um espírito próprio com características que os permitem lançar as ditas alterações. Assim, o acto empreendedor passa necessariamente por um processo

¹¹⁴ Kåre Moberg, *Assessing the Impact of Entrepreneurship Education - From ACB to PhD* (Tese de Doutoramento, Copenhagen Business School, 2014), p. 23.

¹¹⁵ Moberg, p. 15.

de destruição criativa, em que os métodos antigos são substituídos por novas formas de criação de valor¹¹⁶. A principal característica neste processo passa então pela capacidade de inovação que os empreendedores necessariamente têm. O peso da inovação e da capacidade de diferenciação, na sua coadunação com o empreendedorismo, cresceu ainda mais na transição entre a economia industrial e terciária para a economia do conhecimento dos chamados países desenvolvidos, no século XXI, considerando que o valor e o determinante da produção é o conhecimento¹¹⁷. Neste sentido, o extenso conhecimento e a sua reutilização são aquilo que permite criar as alterações anteriormente preconizadas e que dão azo à chamada inovação. Esta reutilização é aquilo a que chamamos comumente de criatividade. Assim, a par do crescimento da Economia da Cultura e das actividades a ele afectos, cresce também aquilo que Richard Florida chamou de “classe criativa” que em grande parte se identifica com aquilo que se identifica na generalidade por empreendedores e que são todas as ocupações ditas pós-industriais (o chamado colarinho branco) e são cada vez mais a força motriz da economia actual ocidental¹¹⁸.

¹¹⁶ Moberg, pp. 16–17.

¹¹⁷ Mateus, p. 13.

¹¹⁸ Esta classe pode ser dividida em dois segmentos: o criativo *per se*, em que o trabalho do indivíduo passa pela criação de novas ideias/produtos/formas de trabalho (ou seja, neste caso podemos encaixar actividades como engenharias, programação, investigação, design, etc.) e os profissionais criativos, que são os agentes da economia de conhecimento, que usam esse preciso conhecimento para resolver problemas (aqui podem-se inserir as pessoas de finanças, educação e direito, por exemplo). Florida vai mais longe na explicação da classe criativa, clarificando o seu aparecimento, os seus valores e enquadrando o seu desenvolvimento. Embora a presença de criativos seja transversal a todas as sociedades e tipos de economias, Florida demonstra como, actualmente, dada a transformação da economia de produção para a economia do conhecimento, esta classe se encontra em crescimento exponencial e tem cada vez mais um maior peso nas actividades económicas. Têm como valores a individualidade (por permitir a autoexpressão e não ser conformista), a meritocracia (por premiar os mais trabalhadores e por preferirem o trabalho por objectivos), diversidade e abertura (por favorecer a multiplicidade de opiniões). Ainda que tradicionalmente se associe o processo da "destruição criativa" e os valores previamente referidos a uma reacção às conformidades organizacionais, isto não significa que a classe criativa signifique a destruição das grandes empresas – apenas estimula a criação de um tecido empresarial mais preenchido, mediante o desenvolvimento das pequenas e médias empresas, e ao potenciar a noção de trabalho em equipa. Mais ainda, Florida advoga que a classe criativa acaba por ter um tipo de pensamento e comportamentos similares (independentemente da área de actividade ou da área geográfica onde se encontram) pelo que tendem a conglomerar-se em centros urbanos altamente produtivos, como é o caso mais conhecido, o Silicon Valley na Califórnia. Assim, o processo e *ethos* criativos por serem altamente socioculturais, precisam necessariamente de um ambiente que providencie estímulos económicos (investimento), culturais (actividades relacionadas com o estilo de vida) e sociais (como são, por exemplo, as Universidades), e que promova interligação entre pessoas e oportunidades, trabalhadores e empresas. São estes lugares que juntam recursos, pessoas e empresas que se tornam particularmente eficazes nas actividades económicas e que, por isso, apresentam crescimentos económicos muito altos e rápidos. - Richard L Florida, *The Rise of the Creative Class Revisited* (New York: Basic Books, 2012), pp. 15–311.

Posta esta pequena introdução histórica sobre o desenvolvimento do conceito de empreendedorismo, o que é então considerado o empreendedorismo? Pegando na definição do *European Reference Frame* empreendedorismo de maneira formal é:

“A sense of initiative and entrepreneurship is the ability to turn ideas into action. It involves creativity, innovation and risk-taking, as well as the ability to plan and to manage projects in order to achieve objectives. The individual is aware of the context of his/her work and is able to seize opportunities that arise. It is the foundation for acquiring more specific skills and knowledge needed by those establishing or contributing to social or commercial activity. This should include awareness of ethical values and the promotion of good governance.”¹¹⁹

Do ponto de vista dos componentes que compõem o empreendedorismo a seguinte definição mostra-se interessante:

“So, entrepreneurship is a *function* performed by individuals – who possess (or do not possess) certain *traits* - which takes the form of an *emerging new venture*, outside or within *established organizations*, through a *process* that involves *judgmental decision-making* under *uncertainty* about *investments of resources* and through the use of an *entrepreneurial method* that involves an *effectual logic*, which is performed in order to pursue and *exploit opportunities*, which are either *discovered or created*.”¹²⁰

São este tipo de características – autonomia, criatividade, adaptabilidade, tomada de riscos, reconhecimento de oportunidades, motivação, confiança, etc. - que hoje em dia, considerando a conjuntura de economia de conhecimento, do crescimento da classe criativa e, como vimos, da aproximação das estratégias de Mercado por parte de todas as áreas de trabalho, que são cada vez mais procurados nos trabalhadores. Mais ainda, se considerarmos a definição de empreendedorismo, facilmente se percebe que este tende a aumentar em alturas de menor prosperidade económica pois permite o rápido desenvolvimento económico através da criação de novas realidades – o que se coaduna com a forte aposta no empreendedorismo por parte da União Europeia nas directrizes de desenvolvimento económico dos países, assim como o actual movimento

¹¹⁹ *Entrepreneurship Education: A Road to Success - A Compilation of Evidence on the Impact of Entrepreneurship Education Strategies and Measures*, p. 3.

¹²⁰ Moberg, p. 23.

empreendedor, em Portugal, dado estarmos ainda sob os efeitos, como temos visto, de uma crise financeira¹²¹.

Contudo, como as capacidades afectas ao empreendedor não são eminentemente inatas, é necessária uma educação neste sentido o que justifica a crescente aposta, actualmente, em programas relacionados com o empreendedorismo. Existe, portanto, quem defenda que o ensino do empreendedorismo deve ser feito desde a mais tenra idade pelas vantagens na evolução do indivíduo que isso implica¹²². Todavia, como o presente Trabalho de Projecto tem como temática o ensino superior, este será o nosso foco de análise.

Antes de mais, devemos ter em atenção que o estudo sobre o empreendedorismo e os seus impactos nas mais diversas áreas (desde o indivíduo, à economia e à sociedade) são relativamente recentes na Europa, em geral, e em Portugal, em particular, com uma média de 10 anos de existência¹²³. Porém, consideramos que conseguimos reunir informação importante e suficiente para conseguir pintar um quadro geral.

Como seria de esperar, a maior parte da informação tende a basear-se num maior número de exemplos relativos a experiências nas áreas de economia, tecnologia e engenharias por serem, por um lado, as áreas mais lucrativas e com maior capacidade de rápido crescimento (características associadas ao conceito de *startup*¹²⁴) e, por outro, porque as áreas afectas à Cultura, como vimos anteriormente, são mais avessas à miscigenação com as estratégias económicas.

De maneira geral, o empreendedorismo na educação superior (e a educação para o empreendedorismo) pretende desenvolver um maior número de Alunos e trabalhadores

¹²¹ *Entrepreneurship Education: A Road to Success - A Compilation of Evidence on the Impact of Entrepreneurship Education Strategies and Measures*, p. 7; Mateus, p. 12.

¹²² Para uma contextualização sobre o surgimento e evolução do conceito de Educação para o Empreendedorismo (EPE) cf. - Miguel Mata Pereira et al., *Projecto Educação Para o Empreendedorismo: Guião «Promoção do Empreendedorismo na Escola»* (Ministério da Educação / Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular, 2007).

¹²³ *Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Education*, p. 86.

¹²⁴ *Startup* – “(...) uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que promove um projeto promissor, ligado ao desenvolvimento de uma ideia inovadora de negócio. Normalmente tem uma base tecnológica, mas não obrigatoriamente, e assenta num espírito empreendedor e numa constante busca dum modelo de negócio inovador. As empresas *startups* distinguem-se das demais por criar modelos de negócio altamente escaláveis (...). (...) outra das características de uma *startup* é possuir risco envolvido no negócio, mas é também normalmente um empreendimento com baixos custos iniciais (...). - *Definição de Startup - Startup Lisboa - FAQ* <<http://startupilisboa.com/faq/>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

que tenham as capacidades, atitudes e conhecimentos necessários para levarem a cabo a destruição criativa que abordámos anteriormente, não se esgotando na mera criação de um novo negócio, mas passíveis de serem aplicados em todas as áreas da vida de dado indivíduo¹²⁵. Assim, este tipo de educação procura abordar uma perspectiva de aprendizagem ao longo da vida, bem como o desenvolvimento das chamadas *soft-skills*¹²⁶, de uma aprendizagem através da prática, de uma consciência multidisciplinar (principalmente no que toca às áreas de gestão e negócio) e de uma a consciência criativa e de reconhecimento de oportunidades no Mercado¹²⁷.

Moberg divide a educação de empreendedorismo em três tipos diferentes: a educação sobre empreendedorismo; educação para o empreendedorismo; e educação através do empreendedorismo. As primeiras formas de educação têm sido as mais populares por serem mais fáceis de codificar em termos cognitivos e, como tal, de ensinar. Nestas, a tónica é aprender como identificar oportunidades de Mercado, avaliar propostas de valor e conseguir programar um plano de acção (o chamado plano de negócio), claramente dominada pelas técnicas ditas de gestão. A última passa pelo leccionar das atrás referidas *soft-skills*: criatividade, iniciativa ou proactividade que são difíceis não só de estimular ou ensinar, como de avaliar através de um plano curricular¹²⁸. Moberg advoga que para cada tipo de educação de empreendedorismo existem determinados objectivos que se cumprem e tendem a ter efeitos contrários uns dos outros. Assim, a educação sobre e para o empreendedorismo tendem a estimular os Alunos a procurarem criar novos negócios e serem empregados por conta-própria, enquanto a educação através do empreendedorismo estimula o interesse na escola e promove o desenvolvimento das capacidades empreendedoras¹²⁹. Como tal, os programas de educação que prevejam o ensino do empreendedorismo devem ter atenção aos efeitos que pretendem criar e adaptar o estilo de ensino.

¹²⁵ Moberg, p. 8; *Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Education*, p. 46.

¹²⁶ Características e capacidades interpessoais que completam as competências advindas do conhecimento e técnicas. São geralmente conotadas com a inteligência emocional, tais como liderança, comunicação e trabalho de equipa. - *Soft Skills: O Que São e Qual a Sua Importância Real?*, *E-Konomista* <<http://www.e-konomista.pt/artigo/soft-skills/>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

¹²⁷ *Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-Business Studies*, p. 26; *Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Education*, p. 44; *Improving Employability and Fostering Entrepreneurship in Local Communities: Establishment of Junior Enterprise Concept in Higher Education*, pp. 1–3.

¹²⁸ Moberg, pp. 8–24.

¹²⁹ Moberg, pp. 92–93 e 184.

Ora, hoje em dia, a educação de empreendedorismo começa a ganhar maior fôlego, não só pelas razões que temos vindo a aflorar (moda, enquadramento europeu, procura de inovação e lucro) mas também porque os paradigmas laboral e educacional se têm vindo a alterar. Actualmente já não são expectáveis carreiras que durem a vida inteira de uma pessoa, espera-se que as pessoas mudem de emprego significativas vezes – porque os contratos (quando existem) não são renovados; porque se pretende promover a mobilidade entre os organismos empregadores; porque a própria mentalidade se alterou para expectativas “multi-experiências”; ou porque se espera que o trabalhador seja capaz de realizar mais que uma função e se integre em equipas multidisciplinares na perspectiva de que trabalhar numa organização é necessariamente uma experiência colaborativa e de partilha¹³⁰. Por outro lado, o campo educacional tem feito alguns esforços para acompanhar estas tendências, principalmente nas instituições do ensino superior¹³¹, até porque, a par da alteração de mentalidades ao nível laboral, altera-se também a maneira como os estudantes encaram a sua formação superior, tendo em vista a quebra do percurso académico típico “licenciatura – mestrado – doutoramento”: porque não consideram que seja um percurso que atenda às suas necessidades; e/ou porque acabam por ser vítimas do paradoxo da “formação sem experiência” resultando na sua não-contratação; ou porque querem ter algum tipo de experiência prática afecta à sua educação formal¹³².

Existe quem defenda, por todas estas razões, que o empreendedorismo deve ser parte integrante do currículo das Faculdades, até porque mesmo que as *soft-skills* sejam pedidas no Mercado laboral, só um pequeno número de pessoas consegue desenvolvê-las autonomamente. As Faculdades podem ser centros de desenvolvimento comunitário importantíssimos, se considerarmos que são centros de inovação, que são uma fonte de

¹³⁰ *Entrepreneurship Education: A Road to Success - A Compilation of Evidence on the Impact of Entrepreneurship Education Strategies and Measures*, pp. 7–9; Florida, pp. 287–288; Mateus, p. 14.

¹³¹ Para ver exemplos de várias universidades europeias e os seus programas de empreendedorismo cf. *Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Education*, cap. 2 - *Entrepreneurship programmes at higher education institutions* e *Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-Business Studies*, cap. 5.

¹³² *Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-Business Studies*, p. 25; Todas estas tendências são crescentes e preocupam o sector educacional. Vejam-se as alterações no currículo escolar que a Finlândia irá implementar no ano de 2016 pretendendo, principalmente, equipar os alunos com ferramentas multidisciplinares, pretendendo uma forma de ensino mais holística. - Clara Viana, «O Que a Finlândia Vai Mudar No Ensino é Em Tudo Contrário Ao Que Portugal Fez», in *Público* <<http://www.publico.pt/sociedade/noticia/o-que-a-finlandia-vai-mudar-no-ensino-e-em-tudo-contrario-ao-que-portugal-fez-1691439>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

talento, e possuem um ambiente propício ao desenvolvimento e atracção dos criativos¹³³.

Os programas de empreendedorismo podem tomar uma miríade de pedagogias, como vimos, mais ou menos práticas e mais ou menos holísticas – aulas, ensinar a criar uma *startup* verdadeira e de raíz, criação de equipas multidisciplinares, inserir projectos existentes em incubadoras ou aceleradoras¹³⁴, criar uma JE, etc. – mas parece interessante chamar à colação o caso da Universidade Nova de Lisboa, dado ser a instituição onde o presente Trabalho de Projecto se encontra a ser desenvolvido.

A UNL é uma das instituições, a par de outros organismos do ensino superior (ex. Coimbra e Évora), que se tem preocupado com a inserção do empreendedorismo no currículo dos Alunos. Como tal, surgiu o projecto *Starter's Academy powered by NOS* – uma academia de empreendedorismo disponível e gratuita para todos os Alunos e *alumni* das Faculdades da UNL sendo o seu objectivo último a constituição de equipas multidisciplinares que, ao longo de 4 meses, desenvolvem um projecto (produto/empresa/serviço) para apresentar a investidores. Ao mesmo tempo que desenvolvem esse mesmo projecto, os Alunos têm aulas, uma vez por semana, onde têm a oportunidade de conhecer outras organizações de empreendedorismo como A Fábrica de *Startups* ou *Startup Lisboa*, e onde aprendem sobre como montar um negócio desde a gestão, projecções financeiras, *marketing*, como apresentar ideias a investidores, realização de um plano de negócios, etc. Esta iniciativa, coordenada pela Dra. Joana Mendonça do Departamento de Inovação e Empreendedorismo da UNL, já conta com a terceira edição. Consequentemente, a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, mais recentemente, também tem mostrado uma maior preocupação com estas matérias, dado em 2014 ter aberto o Centro de Inovação¹³⁵, a par do NIPAA (Núcleo de Integração Profissional de Antigos Alunos), que procuram dar apoio aos Alunos que desejam outras soluções na sua Faculdade, distintas da evolução linear do curso.

¹³³ Moberg, p. 104; Florida, p. 309.

¹³⁴ Incubadoras de empresas são organismos que disponibilizam às pequenas empresas ou projectos em formação todas condições necessárias de trabalho – desde espaço, formação, internet, contactos... - para que estes se desenvolvam. Aceleradoras são programas que pretendem oferecer apoio e mentoria na rápida implementação de empresas ou projectos, podendo existir no final possibilidade de financiamento. Bill Clark, «Accelerators vs. Incubators: What's the Difference?», *MicroVentures Blog* <<http://microventures.com/education/accelerators-vs-incubators>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

¹³⁵ *Centro de Inovação da FCSH/NOVA — Universidade Nova de Lisboa* <<http://www.fcsh.unl.pt/media/noticias/centro-de-inovacao-da-fcsh-nova>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

O tipo de educação de empreendedorismo que se pratica na *Starter's Academy* encaixa-se perfeitamente nos dois primeiros tipos identificados por Moberg, de educação sobre e para o empreendedorismo estimulando, portanto, a criação de novos negócios e a autossustentabilidade dos Alunos.

Contudo a oferta, na generalidade, continua a ser deficiente pois a maioria dos cursos ou disciplinas de empreendedorismo são mais proeminentes nas instituições superiores da área da economia, quando na verdade se apresentariam mais bem-sucedidos nas áreas tecnológica, criativa e das ciências aplicadas¹³⁶. Mais ainda, estes cursos devem, de facto, aplicar a interdisciplinaridade ao mesmo tempo que atendem às necessidades específicas dos Alunos de cada área – por exemplo, os Alunos de ciências sociais, sentem maior carência na área do *marketing* e comercialização de produtos. Com isto percebamos que os programas de empreendedorismo devem procurar não só promover o empreendedorismo em todas as áreas, mas também adaptá-los às carências e interesses dos Alunos e potenciar o tipo de pensamento que visa a resolução de problemas, e não apenas entrar numa dialéctica de “fazer as coisas por fazer”¹³⁷. O desenho, qualidade e eficácia dos projectos de empreendedorismo no ensino superior deveriam, por consequência, ser avaliados da mesma maneira que os restantes planos curriculares, pelo documento do processo de Bolonha - *European Standards and Guidelines for Quality Provision of Higher Education*¹³⁸-, por um lado, e por outro serem alvo de estudos de impacto para que se possam construir da melhor forma consoante os objectivos pretendidos.

Curiosamente, a *Starter's Academy* teve o cuidado de inserir no seu plano de estudos uma aula dedicada ao empreendedorismo social, noção ainda mais recente que o empreendedorismo só por si, advinda da Economia Social que, como já referimos, tende a identificar-se com as áreas não-lucrativas, tais como a Museologia¹³⁹. O empreendedorismo social funciona em praticamente tudo como o empreendedorismo dito “normal”, contudo a sua forma muito raramente é uma empresa, tratando-se tendencialmente de associações, cooperativas ou IPSS. A outra grande diferença é a

¹³⁶ *Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-Business Studies*, pp. 23–26.

¹³⁷ Moberg, p. 160.

¹³⁸ *Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-Business Studies*, p. 53.

¹³⁹ O Mestrado de Museologia na FCSH tenta colmatar estas necessidades através da cadeira de Gestão e Direito de Património. Ainda que as duas áreas se encontrem, sem dúvida, relacionadas os alunos sentem uma insuficiência nos conhecimentos relacionados com a Gestão.

característica não-lucrativa destes projectos, embora não dependam exclusivamente de apoios comunitários ou do Estado. Como vimos no primeiro capítulo, a Economia Social prevê sempre a autossustentabilidade dos projectos, pelo que não se opõem à produção de lucro, mas sim, à sua distribuição pela gerência e ao não o reinvestimento total desse lucro dentro da organização.

Naturalmente que projectos educativos deste género não são fáceis de implementar. Desde logo a problemática da falta de recursos humanos e económicos para conseguir realizar este tipo de currículos da melhor maneira possível. Até porque, considerando que tudo isto é altamente recente, as próprias Faculdades e os seus departamentos reagem com uma certa desconfiança e demoram a implementar projectos desta natureza – o movimento é totalmente paralelo à difícil aceitação de estratégias mercantis por parte do *staff* dos Museus, é um movimento que se repercute nas instituições públicas. Por outro lado, existe um certo preconceito de que as competências técnicas ou competências aritméticas, por exemplo, pertencem apenas aos outros cursos e não têm lugar num local puramente académico e teórico. Isto torna-se endémico, pois muitos Alunos e profissionais acabam por não saber da existência destes programas ou não se interessarem devido à própria desmotivação por parte das Faculdades.

Isto é tão mais importante quanto mais se pensar nas externalidades que os programas de empreendedorismo na educação superior podem causar. Uma delas é a dinamização da economia através da criação de *startups* ou empresas normais e consequentemente de mais postos de trabalho e um aumento da empregabilidade. Por outro, saem das Faculdades trabalhadores muito mais capacitados globalmente, do que aqueles que saem de um curso meramente teórico. Num último patamar, dá-se uma alteração ao nível da cultura das organizações¹⁴⁰, muito mais dinâmica sendo que, teoricamente, este é um dos problemas mais apontados ao tecido empresarial português.

¹⁴⁰ *Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-Business Studies*, p. 37.

Uma maneira de contrariar todas estas tendências seria pela comprovação empírica dos impactos destes programas. Todavia as ferramentas ou estudos de impacto que existem são insuficientes e deficientes¹⁴¹ o que acaba por ser um factor desmotivante para as próprias organizações que poderiam realizar parcerias com as Universidades, para os docentes e para os próprios Alunos.

Existem, porém, algumas premissas relativas ao impacto do empreendedorismo que têm sido analisadas e algo conclusivas que a UE conseguiu reunir num relatório referente aos vários programas educativos visam o ensino do empreendedorismo por toda a Europa que nos parecem interessantes de chamar à colação, para além das que já explorámos anteriormente (maiores índices de empregabilidade, o desenvolvimento das *soft-skills* e das intenções empreendedoras). Os programas de empreendedorismo podem ter igualmente, impacto ao nível das instituições, potenciando uma cultura de criatividade, permitindo um maior nível de engajamento dos professores (por exemplo, através da implementação dos seus próprios projectos) e consequentemente apoiam mais facilmente o Aluno, mas também de todas as partes interessadas. Do ponto de vista económico é facilmente perceptível que se o empreendedorismo consegue estimular a empregabilidade e consequentemente consegue estimular a economia – se focada em Universidades pode estimular a economia local, por exemplo-, por outro lado, como as *startups* são conotadas com um rápido crescimento, é natural que a produção de lucro seja também mais elevada. Por fim, ao nível da sociedade, foram reconhecidas a estes programas a capacidade de proteger um indivíduo de exclusão social e permite o desenvolvimento de mais políticas públicas.

Assim, são este tipo de estudos que se devem procurar ser feitos para incentivar os organismos de ensino universitário a aplicar estas metodologias e fugir ao currículo normal, a par de um maior enquadramento estatal, organizacional (procurados com o Portugal 2020¹⁴²) e *quasi* cultural para que o empreendedorismo na educação superior comece a ser encarado como relevante. Estes estudos podem tomar inúmeras formas e

¹⁴¹ Kare Moberg mostra-nos os problemas dos estudos de impacto ao nível do indivíduo, demonstrando como a construção dos mesmos pode influenciar os resultados, por um lado, e por outro como são testes que dependem da percepção que o indivíduo tem sobre si (*self-efficacy tests*) pelo que detêm um nível alto de subjectividade nos resultados. - Moberg, p. 105. Mais ainda, os estudos a nível de impacto da sociedade são estudos que se tornam complicados não só porque é difícil isolar o que são os resultados directos do empreendedorismo, como são estudos que demoram bastante tempo até se poder retirar resultados concretos pois não cria mudanças imediatas.

¹⁴² Mateus, p. 14.

podem analisar diferentes aspectos impactantes, desde as métricas mais quantitativas (estatística), às mais qualitativas (entrevistas), devem procurar sempre o contraste com um grupo de controlo sempre com uma amostra de respostas bastante alta para que o teste seja mais fiável, procurar as ferramentas de análise (os testes que avaliam as intenções empreendedoras ou *self-efficacy*) mais adequados e testar as premissas iniciais (os objectivos de cada projecto) e os resultados das respostas das pessoas¹⁴³.

Voltando ao exemplo da *Starter's Academy*, foi dado aos estudantes um questionário antes e depois, de forma a apurar a evolução nas intenções empreendedoras e as atitudes dos Alunos, por um lado, e, por outro, como melhorar o modelo pedagógico.

Embora as vantagens que aqui se foram apontando sejam interessantes do ponto de vista do desenvolvimento do indivíduo, das instituições e do ponto de vista económico, será importante fazer a salvaguarda de que os efeitos não são nem automáticos nem garantidos. Parece-nos que a moda de que falámos inicialmente, tem levado a uma certa noção de que o empreendedorismo resolverá todos os problemas económicos e institucionais¹⁴⁴. Como em tudo o que temos vindo a explorar no presente Trabalho de Projecto, volta-se a sublinhar a cautela e a crítica das premissas até porque, como vimos, esta alteração de paradigma é recente e precisa de ainda ser muito trabalhada. A informação que nos importa garantir deste capítulo, é que o estímulo deste tipo de iniciativas pode incorrer em efeitos interessantes e que o ensino nas Universidades, especialmente nos cursos dos quais resultam actividades práticas, como é o caso da Museologia, deve ser repensado para uma aprendizagem mais focada no *savoir-faire* em vez de testes, e no contacto com as realidades laborais e no estímulo da criatividade dos Alunos, futuros trabalhadores em vez da *standardização* do ensino¹⁴⁵.

¹⁴³ *Entrepreneurship Education: A Road to Success - A Compilation of Evidence on the Impact of Entrepreneurship Education Strategies and Measures*, pp. 79–83.

¹⁴⁴ Florida, p. 17.

¹⁴⁵ Florida, p. 391.

6. Júnior Empresas

Como referimos anteriormente, existem inúmeras formas de montar e aplicar o ensino do empreendedorismo nas Faculdades. Uma das mais comuns é no formato de júnior empresa. Uma JE é

“ (...) uma associação sem fins lucrativos, não política e não religiosa. Constituída por estudantes universitários, tem como o objetivo colocar em prática os conhecimentos e competências adquiridos ao longo da formação académica dos diversos estudantes. Sob o mote “Learning by doing”, pretende-se que estes jovens desenvolvam projetos onde possam melhorar as suas *soft skills* fazendo a diferença no mercado de trabalho. Normalmente, as Júnior Empresas encontram-se sediadas em polos universitários, visto serem fontes diretas de conhecimento científico, e podendo, assim, contar mais facilmente com o apoio de diversos docentes”.¹⁴⁶

Como tal, tendem a distinguir-se das demais empresas por serem uma plataforma de aprendizagem prática, totalmente gerida pelos Alunos – o que permite uma boa relação preço/*performance* visto que os Alunos ainda não completaram a sua formação e por essa razão não são considerados competição directa relativamente às outras empresas – e que, maioritariamente, oferecem serviços de consultoria¹⁴⁷. Desta forma também se distinguem dos estágios normais oferecidos pelas Faculdades, pois em vez de apenas utilizarem a mão-de-obra do Aluno (que é uma outra forma de aprendizagem de outras competências), usam o seu conhecimento mais actualizado para ajudar as organizações que precisam de apoio a pensar em soluções para os seus desafios, ao mesmo tempo que aprendem a gerir um projecto e uma empresa. Acaba por ser um tipo de aprendizagem que consegue potenciar as atitudes empreendedoras e oferecer um sentido prático, dentro de um ambiente seguro e controlado – a Universidade – ao mesmo tempo que motiva os Alunos ao dar-lhes autonomia e um maior sentimento de responsabilidade pelos projectos¹⁴⁸.

¹⁴⁶ «Conceito de Júnior Empresa», *JADE Portugal* <<http://jadeportugal.com/sobre/conceito-de-junior-empresa/>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

¹⁴⁷ *Improving Employability and Fostering Entrepreneurship in Local Communities: Establishment of Junio Enterprise Concept in Higher Education*, p. 1.

¹⁴⁸ Moberg, pp. 155–156.

De maneira geral, comprova-se que os serviços das JE são mais requisitados pelas PME, pelo que a externalidade mais reconhecida das JE é o impacto na economia local¹⁴⁹. Neste caso podia-se facilmente fazer o paralelismo para os pequenos Museus.

Não se pense, porém, que o facto de serem geridas por Alunos significa que não têm padrões de qualidade ou que os Alunos estejam totalmente isolados – este tipo de projectos também se pauta por uma forte supervisão por parte dos professores das Faculdades que garantem a qualidade e o serviço da júnior empresa, dado que para se conseguir estabelecer uma parceria, as organizações precisam de confiar no trabalho que está a ser concebido pelos Alunos. Consequentemente, estes Alunos e futuros profissionais estarão, teoricamente, mais aptos para trabalhar em dada instituição do que aqueles que não participaram neste tipo de situações¹⁵⁰.

As JEs formais são reguladas pela JADE, entidade que enquadra mundialmente estes organismos e que tem representações nacionais pelo mundo. Foi fundada em 1992, por França, Portugal, Itália, Holanda e Suíça, embora o movimento das JEs se tenha iniciado em 1967, em França, tendo por objectivos a aproximação dos Alunos ao mundo de trabalho e o fomentar do empreendedorismo nos Alunos. Actualmente o movimento espalhou-se pelo mundo, sendo os seus representantes mais pesados a nível mundial o Brasil e, a nível europeu, a França¹⁵¹.

Tipicamente, a par do que vimos antes, estas JEs existem em maior número nas áreas da economia, tecnologia e engenharias. Em menor número existem as que são ligadas às ciências sociais, com maior proeminência na comunicação e sociologia. Em várias instituições do ensino superior, em Portugal, existem JEs e que respeitam esta tendência. Utilizando, de novo, o exemplo da Universidade Nova de Lisboa, existem duas JEs: uma na *Nova School of Business and Economics* e outra na Faculdade de Ciências e Tecnologia¹⁵². Daquilo que conseguimos apurar, não existe nenhuma das ciências sociais e humanas, muito menos de Museologia.

¹⁴⁹ *Improving Employability and Fostering Entrepreneurship in Local Communities: Establishment of Junio Enterprise Concept in Higher Education*, p. 1.

¹⁵⁰ Jonathan Nowak, *Innovative Entrepreneurship Education - Junior Enterprises at Universities* (Bruxelas, 2006); Moberg, p. 155 e 167.

¹⁵¹ «JADE e Movimento Júnior», *JADE Portugal* <<http://jadeportugal.com/sobre/jade-e-movimento-junior/>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

¹⁵² *EngiValue - Junior Innovation* <<http://www.engivalue.com/>> [acedido a 06 de Outubro de 2015]; *Nova Junior Enterprise* <<http://www.novajuniorenterprise.pt/>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

O que é preciso, então, para se criar uma JE? Baseando-nos no guião da criação de uma JE fornecido pela JADE, em primeiro é necessária uma equipa (embora o projecto possa ser ideia de uma só pessoa). Essa mesma equipa tratará de construir os conteúdos e competências da JE e definir quais os objectivos próximos a atingir, em conjunto com a JADE e com a respectiva instituição superior que irão enquadrar e apoiar a JE. Neste ponto são considerados como uma “iniciativa júnior”. Numa segunda fase, mais virada para a validação do projecto, começam-se a pensar em viabilidade, projecções financeiras, potenciais parceiros, desenho organizacional e estatutos da JE. Presume-se que neste ponto a JE já funcione totalmente. A terceira fase corresponde à construção de uma missão, visão e objectivos, no fundo, uma estratégia de desenvolvimento e a construção de uma identidade corporativa, bem como a construção de um portefólio de serviços, um plano de divulgação e de recursos-humanos a contratar. A fase final corresponde à passagem de uma “iniciativa júnior” para “júnior empresa”, membro integrante da JADE, sendo que para isto precisa de passar por uma série de mecanismos burocráticos e uma posterior avaliação¹⁵³.

6.1. JE de serviços museológicos: tentativa de plano de negócio¹⁵⁴

6.1.1. *Sumário executivo*

Como temos visto ao longo do presente estudo, os Museus portugueses, principalmente os de menor dimensão afectos à Administração Pública, têm sofrido imensas pressões: a crise financeira, corte nos orçamentos, envelhecimento dos quadros de pessoal, impossibilidade de novas contratações, etc. A par disto, o Museu sofre igualmente pressões teóricas: deve modernizar-se, deve atender às novas necessidades de público, deve procurar maior divulgação, novas formas de comunicação, entre outras recomendações. Quando estas duas tendências entram em rota de colisão, os Museus sentem enormes dificuldades dado não possuírem os recursos ou conhecimento suficientes para conseguir aplacar estas pressões.

¹⁵³ *How to Set up a Junior Enterprise* (JADE - European Confederation of Junior Enterprises).

¹⁵⁴ Optou-se por se designar “tentativa” pois consideramos que o presente plano de negócio está longe de estar completo, dado serem necessárias mais informações que não conseguimos apurar, como por exemplo o orçamento médio disponível para contratação de serviços por parte dos museus ou uma validação em estudo de mercado. No entanto não deixa de ser um exercício necessário à conceptualização da JE.

Para fazer frente a este problema surge a *Gesmus*¹⁵⁵ uma JE de serviços museológicos a ser sediada na FCSH-UNL. Clarificando, trata-se de uma associação de estudantes sem fins lucrativos que oferece serviços de consultoria e gestão de projectos na forma de soluções personalizadas às necessidades de cada Museu.

Assim, a proposta de valor da organização conta com três dimensões correspondentes aos três principais *stakeholders*¹⁵⁶:

- 1) Para os Alunos: formação complementar no âmbito do empreendedorismo, ao mesmo tempo que ganham competências práticas e têm contacto com a realidade dos Museus;
- 2) Para os Museus: a oferta de serviços de consultoria gratuitos ou de muito baixo custo e parceria com uma instituição do ensino superior e, como tal, com conhecimentos extremamente actuais;
- 3) Para a Faculdade: parceria com instituições museológicas e divulgação da sua “marca”, potenciando futuras inscrições em determinada área de estudo.

A *Gesmus* tem como missão promover a aproximação dos Alunos de Museologia, em particular, e os Alunos da FCSH, no geral, ao trabalho realizado nos Museus de maneira a colocarem em prática os conhecimentos adquiridos no mestrado de Museologia ou de outros cursos, ao mesmo tempo que lhes garante o desenvolvimento de competências empreendedoras. Simultaneamente, aos Museus, é oferecida uma solução em conta e inovadora.

Desta maneira, a *Gesmus* pretende tornar-se numa plataforma de formação complementar para os Alunos da FCSH e ser reconhecida pelas instituições museológicas como uma ferramenta valiosa e uma entidade prestadora de serviços museológicos de qualidade.

Como tal, os valores da JE pautam-se pela formação, empreendedorismo, criação de valor para os Museus e atenção às suas necessidades.

¹⁵⁵ Nome provisório da JE.

¹⁵⁶ Todos aqueles, colectivos ou provados, que são afectos a uma organização e como tal são parte interessada nas suas acções. - «What Is a Stakeholder? Definition and Meaning», *BusinessDictionary.com* <<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

6.1.2 *Modelo de negócio*

A *Gesmusa* funcionará como uma normal empresa de consultoria. Assim procurará clientes com os quais tentará estabelecer contratos de parceria, oferecendo os seus serviços, constituindo um plano de acção e reunindo uma equipa para a resolução das necessidades do Museu. Desta forma, as equipas designadas para cada projecto irão variar consoante a natureza e duração deste, procurando-se as pessoas com a experiência mais indicada para cada um. Ao mesmo tempo serão designados orientadores/revisores científicos que podem ser professores ou *alumni* (por deterem maior experiência) para supervisionar as boas práticas dos projectos e a sua qualidade.

Aos serviços são atribuídos um preço a determinar posteriormente¹⁵⁷ que variará consoante a duração necessária do projecto, horas despendidas e número de pessoas envolvidas. Porém, como se trata de uma associação sem fins lucrativos, o preço será eminentemente baixo procurando-se apenas a sustentabilidade da JE e dos seus projectos. Inicialmente considera-se que, tendo por objectivo a construção de portefólio, os primeiros projectos devem ser gratuitos, para que a JE possa perceber os seus pontos fortes e fracos, capacidades e para que se possa criar impacto entre a comunidade museológica.

Os serviços iniciais da *Gesmusa* serão:

- Diagnóstico museológico;
- Planeamento e criação de projectos (ex. mediação);
- Apoio à credenciação;
- Planos de inventário e incorporação;
- Formação.

O objectivo é criar ferramentas a serem utilizadas pelo Museu e ajudar na aplicação e gestão prolongada dos mesmos. Após os projectos, procurar-se-á uma avaliação da satisfação dos clientes e opiniões pessoais, para que se possam melhorar e aumentar os serviços disponibilizados pela JE.

¹⁵⁷ Considera-se que só se conseguirá apurar um preço final após a estabilização de uma equipa de alunos, *alumni* e professores, a formação de um portefólio inicial um estudo comparativo de preços relativamente à concorrência e o nível de satisfação dos clientes. Estes passos são posteriores ao presente trabalho de projecto.

Tendo em conta o modelo de negócio, facilmente se percebe que a capacidade de escala deste projecto é diminuta, dependendo fortemente da divulgação e do sucesso da implementação da JE. Em contrapartida, o investimento inicial necessário é igualmente pequeno, ao que se alia uma baixa concorrência e uma baixa probabilidade de falência visto que o projecto não precisa de grande manutenção económica. Por estes motivos considera-se que o principal risco no sucesso da implementação da *Gesmus*, como vimos nos capítulos anteriores, será a falta de interesse ou receio da adopção deste tipo de estratégias dos três *stakeholders* principais da JE: Museus, Universidade e Alunos.

Considera-se que para o projecto estar completamente apto e funcional - se se pensar no presente Trabalho de Projecto como uma experiência teórica-, precisaria de um período aproximado de um ano para ser posto em prática num projecto-piloto. Neste período procurar-se-ia registar a JE, estabelecer o protocolo com a universidade e outros potenciais parceiros, divulgação, recrutamento e estabelecimento de projectos com Museus.

6.1.3 *O Mercado*¹⁵⁸

O Mercado potencial é constituído pelos Museus portugueses que se encontram a funcionar, o que corresponde a uma amostra de, aproximadamente, 1223 museus¹⁵⁹ com tendência a aumentar¹⁶⁰.

No que toca à segmentação, podemos dividir os Museus pela sua dimensão¹⁶¹ tutela, localização, pelos recursos que têm disponíveis¹⁶² pois estas características têm influência directa nas suas necessidades de gestão e funcionamento. Podem igualmente

¹⁵⁸ Nesta secção são utilizadas duas fontes com amostras diferentes: o *Inquérito aos Museus em Portugal* (dados de 2000), com uma amostra de 530 museus e o *Panorama Museológico em Portugal* com uma amostra de 626 (assumindo os dados recolhidos em 2009). Privilegiar-se-á a informação do *Panorama* em detrimento do *Inquérito* dado a sua informação ser mais actual. Porém, à falta de informações do *Panorama*, serão utilizadas as informações do *Inquérito*, pelo que a leitura dos dados pode ter alguns problemas de fiabilidade.

¹⁵⁹ Informação referente a 2010. - Neves, et al., p. 32.

¹⁶⁰ Neves, et al., p. 34.

¹⁶¹ Segundo o Inquérito, a dimensão dos museus pode ser apurada através do seu pessoal permanente, embora esta medida não seja totalmente fiável dado não ter em conta outras características. Podem-se dividir entre Muito Pequeno (menos de 5 pessoas) Pequeno (entre 5 a 15 pessoas), Médio (entre 15 a 70 pessoas) e Grande (com mais de 70 pessoas). Silva, p. 82.

¹⁶² Recursos Humanos - tanto em número, formação e renovação; e Recursos Económicos.

influenciar a maior ou menor resistência à aplicação de estratégias de Mercado e do recurso ao *outsourcing*, que já vimos que tem um grande impacto na implementação de projectos.

Assim sendo assumimos que o nosso mercado-alvo reúne todas ou parte das características seguintes :

- Museus de pequena dimensão e, portanto, com um baixo número de trabalhadores (aproximadamente 62% dos museus, ou 326 museus¹⁶³);
- Tutelados pela Administração Pública (65%¹⁶⁴ ou aproximadamente 407 museus):
- Com menores recursos económicos - percentagem retirada do conjunto de museus que não possuem orçamento próprio¹⁶⁵ (58% o que equivale a 363¹⁶⁶);
- Localizados na área de Lisboa (NUTS II), dado ser onde se situa a JE (o que corresponde a 120 museus¹⁶⁷, equivalendo a 19% dos museus nacionais);
- Com uma cultura organizacional mais aberta e propensa a requerer os serviços da JE¹⁶⁸.

Juntando todas estas métricas, o nosso mercado-alvo corresponde, aproximadamente, a 77 museus.

¹⁶³ Silva, p. 82 Isto acaba por ser corroborado pela informação do *Panorama*, que demonstra que, em média, os museus detêm 10,4 trabalhadores (p. 59), o que equivale a um Museu de pequena dimensão (ainda que não saibamos se se trata de pessoal permanente ou não).

¹⁶⁴ Neves, et al., p. 51.

¹⁶⁵ Neves, et al., p. 60.

¹⁶⁶ Neste caso apenas sabemos a percentagem (58%) referente aos museus recenseados no BdMuseus e não sabemos o seu total em número. Como tal, para tentarmos ter uma ideia de quantos museus corresponde essa percentagem, decidiu-se aplicar a mesma proporção na amostra de 626 museus do inquérito do IMUS, ou seja, perceber quantos museus são 58% de 626.

¹⁶⁷ Neves, et al., p. 54.

¹⁶⁸ À data do presente estudo encontraram-se dificuldades em estabelecer métricas quantitativas ou qualitativas para conseguir apurar quais são estes museus. Posteriormente ao presente Trabalho de Projecto e na sua percussão, este seria um ponto importante de apurar do ponto de vista da validação da JE.

MUSEUS	PORTUGAL	LISBOA ¹⁶⁹
Pequena Dimensão ¹⁷⁰	388	78
Administração Pública	407	81
S/ Orçamento Próprio	363	73
Média	368	77

Fig. 1 - Número de museus com as características mais prováveis para requerer os serviços da JE

Tradicionalmente a apresentação do Mercado faz-se em euros e não em número, para que se averigue a potencialidade do lucro. Neste caso, considerando que o orçamento dos Museus é tão diferenciado entre si e que cada Museu o organiza de diferentes maneiras, seria difícil percepcioná-lo fiavelmente em euros. Porém, podemos calcular aproximadamente o valor do orçamento de funcionamento da tutela dos Museus em euros¹⁷¹ (sendo este o valor base geral, não contando com outros apoios ou receitas próprias dos museus, nem com sua distribuição dentro da organização). Sendo assim o nosso mercado-alvo potencial corresponde a 2 220 000 euros.

6.1.4. A concorrência

Como foi mencionado anteriormente, a concorrência da *Gesmus* é diminuta.

Em primeiro lugar, daquilo que foi possível apurar da nossa pesquisa, não existe concorrência directa, dado não existir em Portugal (ou aparentemente no mundo), nenhuma JE desta natureza, o que permite à *Gesmus* capitalizar de um posicionamento isolado privilegiado (em parte devido, como explorámos no capítulo anterior, à natureza maioritariamente económica e tecnológica das iniciativas de empreendedorismo).

¹⁶⁹ Para obter esta informação calculou-se 1/5 (20%) de cada valor geral, dada ser essa a proporção aproximada de Lisboa face ao país, no geral.

¹⁷⁰ Mais uma vez, aplicámos a mesma proporção para diferentes amostras, neste caso os 62% em 626 museus.

¹⁷¹ Com dados de 2010. Neves, et al., p. 24.

Já no que toca à concorrência indirecta existem dois tipos: a primeira é a das outras JE de consultoria de génese económica. Trata-se de concorrência indirecta pois oferecem serviços diferentes como estudo de Mercados, criação de planos de negócio, aconselhamento à gestão, etc. – como é o caso da *Nova Junior Enterprise*. O segundo tipo passa pela existência de empresas ditas “normais” que propiciam alguns serviços parecidos e que explorámos no subcapítulo “empresas de *outsourcing*” – sublinhem-se aqui a *Mapa das Ideias* que se destaca na criação de projecto que são levados a cabo por eles mesmos, com maior pendor para o Serviço Educativo, e a *Spira* que tem uma forte componente de consultoria mas muito mais direccionada para o património não pertencente a Museus (por exemplo, a criação de roteiros turísticos).

Como vimos, para que a implementação do projecto seja bem-sucedida e para que, de facto, a diferenciação da *Gesmusa* possa prevalecer sobre a concorrência, a divulgação da mesma consta como essencial. Daí que os próximos objectivos sejam a criação de um *website* onde o cliente possa adquirir informação sobre os serviços e a JE; a presença em redes sociais; tentar participar em artigos em blogues influentes dentro do mundo da Museologia como o *Musing on Culture*¹⁷², *Mouseion*¹⁷³ ou *No Mundo dos Museus*¹⁷⁴; e participar em eventos relevantes como, por exemplo, a Feira de Património.

6.1.5. Operações e recursos financeiros

Para que a JE se encontre operacional será preciso um local onde os trabalhadores se possam reunir assim como material de escritório, como computadores, para que se possam desenvolver os projectos. Como a *Gesmusa* é um organismo com origem na FCSH, as suas salas de estudo da Faculdade serão o espaço de escritório da JE – ou então uma sala própria, caso a Faculdade possa disponibilizar uma. Neste sentido, teremos igualmente acesso a computadores da Faculdade, não contando com material próprio que os voluntários/trabalhadores possam utilizar, assim como outros recursos como livros, o Centro de Inovação e os revisores científicos.

¹⁷² *Musing on Culture* <<http://musingonculture-pt.blogspot.pt/>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

¹⁷³ *Mouseion* <<http://www.mouseion.pt>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

¹⁷⁴ *No Mundo dos Museus | Espaço Dedicado à Museologia* <<https://nomundodosmuseus.hypotheses.org/>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

Como recursos financeiros, a *Gesmus* necessitará de um investimento inicial, pelo menos, de 200€ considerando que este é o montante necessário para criar uma Associação de Estudantes na *Associação na Hora* sendo que, à partida, todos os conformes legais para o funcionamento da associação ficarão tratados¹⁷⁵. Como vimos, à partida, caso o trabalho se desenrole na Faculdade, as únicas despesas a que a JE terá de fazer frente são aquelas dos materiais de escritório que possivelmente precisarão para o normal decorrer das actividades. Ao mesmo tempo prevêem-se, igualmente, custos iniciais com alguma propaganda (por exemplo *flyers*) de maneira a fazer circular a notícia da existência da JE e para estimular a participação dos Alunos. Considerando que no primeiro ano (que corresponde à construção do portefólio da JE) não se prevê cobrança dos serviços aos Museus, ter algum dinheiro em caixa para as demais necessidades que possam ocorrer (por exemplo, para a abertura e manutenção de uma conta bancária). Finalmente é importante dizer que caso se procure a ligação com a JADE esta trará mais custos – enquanto uma Júnior Iniciativa a JE encontra-se isenta de qualquer pagamento, mas quando passa a JE associada à JADE passa a ter de pagar quotas, decisão que terá de ser tomada posteriormente. Assim, para garantir a subsistência inicial da *Gesmus* prevê-se um investimento inicial de 1000€ de forma a cobrir todos os custos e possuir um fundo de maneiio, até que a JE se torne autossustentável¹⁷⁶

6.1.6. *Desenho organizacional e funções*

Embora, presentemente, não exista uma equipa, podemos já aferir, através da pesquisa sobre JE e as necessidades que se prevêem para a *Gesmus* que tipo de equipa se procurará estabelecer e a sua dimensão. Inicialmente contar-se-ão com poucos recursos humanos assumindo que deverá ser difícil angariar pessoas e que os projectos nos Museus também não serão muitos.

¹⁷⁵ Para um maior detalhe sobre a criação de uma associação na hora cf. *Associação na Hora* <www.associacaonahora.mj.pt/seccoos/como_funciona.htm> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

¹⁷⁶ Para possuir um quadro financeiro mais completo, seria importante estabelecer o preço dos serviços, mas este terá de ser um ponto procurado numa fase posterior ao Trabalho de Projecto.

Em primeiro lugar, do ponto de vista da estrutura¹⁷⁷ será necessário um Presidente que será o representante máximo da JE e é quem mantém o contacto com a Faculdade e com os grupos de professores e *alumni*. Será também quem procurará projectos com os Museus em regime de parceria, enquanto responsável geral pela estratégia da JE. Tratará, também, da burocracia referente à eleição de cargos.

Segundo será necessário um encarregado pelos Recursos Humanos, provavelmente *alumni*, que será responsável pelo recrutamento e formação dos voluntários. Inicialmente pensa-se que esta será também a figura responsável pela gestão da primeira equipa e dos projectos iniciais. Depois, com o crescimento da JE, esta figura ficará apenas responsável pelas actividades inicialmente descritas e surgirá uma segunda figura que ficará responsável pela gestão de equipa e projectos (que poderá ser duplicada consoante o volume de trabalho).

Terceiro, um técnico oficial de contas (TOC) que ficará responsável pela sustentabilidade económica da JE, orçamentos, preços, etc.

Estas três figuras representam o grupo de direcção da empresa e serão auxiliados pelos grupos de professores e *alumni*.

Quarto, um advogado que será responsável pelos estatutos da JE, de todos os preceitos legais referentes à criação de uma JE e dos contratos de parceria com os Museus. Esta figura, assim como a do TOC deverão ser igualmente Alunos da Universidade, não sendo obrigatório que estes possuam ou estejam a tirar um qualquer curso de Contabilidade ou Direito, desde que consigam realizar o trabalho.

Eventualmente poder-se-á acrescentar um responsável pela comunicação da JE no sentido da divulgação e do *branding*¹⁷⁸ e que poderá oferecer apoio nos projectos que procurem trabalhar o aspecto da comunicação.

Assim prevê-se que, inicialmente, JE conte com 8 pessoas. Consoante o crescimento dos projectos e o sucesso da implementação, aumentar-se-ão o número de trabalhadores.

¹⁷⁷ *How to Set up a Junior Enterprise*, p. 4.

¹⁷⁸ Criação e gestão de marca. - «What Is Branding? Definition and Meaning», *BusinessDictionary.com* <<http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

Existirão ainda dois grupos de apoio à JE distintos que, como vimos anteriormente, estarão incumbidos de ser os revisores científicos e responsáveis pela consultoria dos projectos, podendo prestar apoio quando necessitado – um dos *alumni* (que poderão entrar como trabalhadores da JE) e outro dos professores da Faculdade.

Finalmente, os trabalhadores da JE têm como funções a precursão das actividades gerais dos projectos que serão estabelecidos.

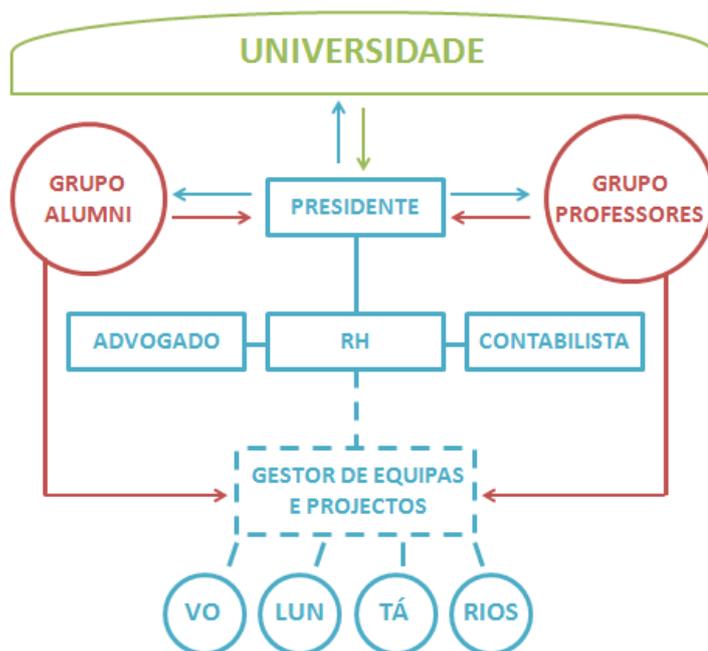


Fig. 2 – Desenho organizacional da júnior empresa

Enquanto associação sem fins lucrativos, o trabalho das pessoas afectas à JE não é remunerado sendo, por isso, trabalho voluntário. Contudo consideramos importante recompensar as pessoas de alguma forma, pelo que seria interessante explorar algumas parcerias dentro da própria Faculdade como, por exemplo, descontos no ILNOVA¹⁷⁹ e/ou em conferências para oferecer aos trabalhadores.

No que toca aos trabalhadores e relativamente aos estudos de impacto, será igualmente importante realizar questionários/entrevistas antes e depois da participação dos Alunos, à semelhança daquilo que é feito na *Starter's Academy*, para se averiguar a evolução do Aluno no que toca às capacidades e intenções empreendedoras.

¹⁷⁹ Instituto de Línguas da Universidade Nova de Lisboa.

6.1.7. Exemplo de serviço: criação de um Facebook para o MNT

Para perceber o interesse da existência de uma JE de serviços museológicos e que tipo de serviços seriam os mais úteis, a conversa com a Dra. Clara Vaz Pinto, a 26 de Janeiro de 2015, directora do Museu Nacional do Traje, mostrou-se indispensável. Nesta conversa percebeu-se que o formato de *outsourcing* puro, ou seja, a mera contratação de estagiários, não era a maneira mais indicada de conceber a JE dado que, em primeiro lugar, os Alunos (à partida sem experiência) precisariam de ter um período de treino e, segundo, porque este formato em nada se distinguia dos estágios curriculares já oferecidos pela FCSH.

Procurou-se, então, saber quais as maiores dificuldades do MNT, obtendo como resposta imperativa a questão da Divulgação, o que se coaduna com o padrão encontrado no subcapítulo dos desafios (3.4.) Os motivos desta dificuldade, a par daquilo que tem vindo a ser analisado, prendem-se com o facto de o museu não ter pessoal suficientemente formado em questões de *marketing* ou recursos económicos para poder recorrer a um qualquer serviço desta natureza. Como tal, começou-se a pensar de que maneira é que o MNT poderia potenciar o alcance da sua divulgação, sem precisar de contratar pessoas especializadas, sem despender muito tempo e sem gastar recursos económicos extra. A resposta concretizou-se na ideia da criação de uma página oficial de *Facebook*¹⁸⁰, como estratégia inicial à entrada do museu nas redes sociais.

Para que a criação e implementação desta página seja bem-sucedida é necessário compreender os aspectos da comunicação nas redes sociais, compreender o *Facebook* e compreender o museu.

6.1.7.1. Redes Sociais e Museus

Uma das tendências com maior crescimento actualmente trata-se do consumo cultural através da internet¹⁸¹. Neste cenário torna-se especialmente relevante que os Museus procurem estar presentes *online*, para que possam manter a sua ligação com a comunidade, potenciar o retorno do público ou até atrair novas pessoas.

¹⁸⁰ Sendo que apenas existe uma página não-oficial sem qualquer tipo de manutenção.

¹⁸¹ Antonio Padilla-Meléndez e Rosa del Águila-Obra, «Web and Social Media Usage by Museums: Online Value Creation», in *International Journal of Information Management*, 2013, p. 892.

Embora os autores que se debruçam sobre esta temática não tenham chegado a um consenso sobre os efeitos directos da presença *online* do Museu nas idas físicas ao mesmo, um estudo que correlaciona a presença *online* dos Museus e o número de visitantes físicos, concluiu que se criam “sinergias positivas” para o Museu, ainda que a relação não seja totalmente uma proporcionalidade directa¹⁸². Já para as vozes mais negativas, ainda não existe uma compreensão suficiente sobre a comunicação através das redes sociais, entre o Museu e os usuários¹⁸³, para que esta seja realizada eficazmente, acabando por apenas uma pequena comunidade *online* interagir com o Museu. Com o passar do tempo, isto origina páginas de Museus desactualizadas e desadequadas, acabando por se tornar um fim em si mesmo possuir uma página, sob o argumento da modernidade e da moda¹⁸⁴.

De facto, não existe uma maneira predefinida de calcular quanto dinheiro é que uma página na internet consegue gerar ao Museu¹⁸⁵. Neste sentido, aquilo em que todos os autores parecem concordar é no estabelecimento de métricas próprias e personalizadas para avaliar o que, para eles, representaria o sucesso da rede social e, conseqüentemente, avaliar o sucesso da implementação de uma página nas redes sociais. Clarificando, estas métricas podem traduzir-se, por exemplo, o aumento do número de visitantes, diversificação dos públicos, maior participação nos programas dos Museus, facilitação de estudo de públicos, averiguação de opiniões de modo a personalizar as exposições, etc. A par disto o Museu, quando cria uma página numa rede social, deve também estabelecer uma estratégia de comunicação e manutenção da página e definir parte da equipa para o fazer¹⁸⁶.

Se se considerar as redes sociais como uma extensão metafísica do Museu que pretende procurar estabelecer uma comunidade (ou várias) com o intuito de melhor interagir com ela(s), então deve ser tido em conta que as redes sociais, “tal como outras

¹⁸² Padilla-Meléndez e del Águila-Obra, p. 896.

¹⁸³ A partir deste ponto aqueles que frequentam e utilizam as redes sociais dos museus serão referidos como usuários e os que frequentam fisicamente o museu de visitantes.

¹⁸⁴ Jenny Kidd, «Enacting Engagement Online: Framing Social Media Use for the Museum», in *Information Technology & People*, 24 (2011), pp. 69–73.

¹⁸⁵ Embora já se tenha notado alguma correlação entre publicações sobre exposições temporárias e o aumento da compra de ingressos. - Anastasia-Yvoni Spiliopoulou et al., «Cultural Institutions in the Digital Age: British Museum’s Use of Facebook Insights», in *Participations - Journal of Audience & Reception Studies*, 11 (2014), p. 295.

¹⁸⁶ Adrienne Fletcher e Moon J. Lee, «Current Social Media Uses and Evaluations in American Museums», in *Museum Management and Curatorship*, 27 (2012), pp. 507–509 e 517.

formas de contato e interação com o público dos Museus, devem ser enquadradas no âmbito da missão e políticas definidas pelos responsáveis dos Museus”¹⁸⁷. Trata-se de outra opinião generalizada que os conteúdos e forma da comunicação praticada pelo Museu devem espelhar as directrizes e valores do mesmo e ser previamente acordados entre os trabalhadores, para que a imagem institucional seja coerente¹⁸⁸.

Então quais os principais motivos e vantagens que levam a que um Museu crie uma página numa rede social? Kidd organiza estes motivos em três estruturas principais: *marketing* tendo em vista a promoção do Museu; inclusão, tendo em vista a criação de comunidades *online* e reais; e colaborativa, que prevê a comunicação não só do Museu para o público mas também do público para o Museu¹⁸⁹. Dentro da estrutura do *marketing* podemos encontrar como vantagens a criação de um espaço de divulgação com uma enorme capacidade de armazenamento de informação sem qualquer tipo de custos de criação ou manutenção; a facilidade em aceder a públicos diversos de maneira mais rápida, tornando-os potenciais visitantes¹⁹⁰; e ainda a possibilidade de facilitar estudos de público/de Mercado ao Museu, através das ferramentas estatísticas disponibilizadas pelas redes sociais¹⁹¹. Na estrutura da inclusão, prevendo a criação de comunidades, o Museu pode procurar comunicar com os seus usuários de maneira a fortalecer o laço de lealdade com os visitantes e potenciar o seu retorno ao Museu; pode incitar novas relações; permitir conhecer uma faceta menos institucional, por exemplo, dando a conhecer trabalhadores; e, ao mesmo tempo, como o Museu também faz parte da inclusão, as redes sociais podem abrir espaço a novas parcerias¹⁹². Finalmente, na estrutura da colaboração o Museu tem a possibilidade de proporcionar ao usuário uma plataforma de opinião, o que permite ao Museu melhorar a sua interacção com o público tanto *online* como fisicamente, apurando mais facilmente interesses; pode

¹⁸⁷ Alexandre Matos, «Estamos Ligados? Museus e Redes Sociais», *Informação ICOM.PT*, 21, Jun-Ago 2013, p. 9.

¹⁸⁸ Kidd, p. 68; Sandra Senra, *We Like MACBA: O Museu D’Art Contemporani de Barcelona e o Paradigma das Ferramentas Web 2.0 Utilizadas em Benefício do Compromisso Cívico* (Tese de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2013), p. 107.

¹⁸⁹ Padilla-Meléndez e del Águila-Obra, p. 893; Kidd, pp. 67–72.

¹⁹⁰ Senra, p. 21; Fletcher e Lee, p. 507.

¹⁹¹ Spiliopoulou et al., p. 292.

¹⁹² Senra, p. 21; Fletcher e Lee, p. 508.

inclusivamente permitir a criação de novos estilos de investigação e educação em conjunto com o público¹⁹³.

Já da parte do público, segundo que se conseguiu apurar, as principais motivações que levam alguém a procurar uma página nas redes sociais de um Museu pautam-se pela pesquisa de informação (que pode ser interesse pessoal e diversão, para um trabalho, ou para uma futura visita ao Museu), procurar trocas de impressões e diálogo¹⁹⁴.

Na precursão desta estratégia, os Museus que ponderem a criação de redes sociais devem ter também em conta as suas desvantagens, muitas vezes subsidiárias das vantagens enumeradas acima.

Desde logo as desvantagens de funcionamento. A primeira passa pela dificuldade em definir métricas de impacto e a delonga dos seus resultados, como vimos anteriormente para o caso do estudo do impacto do empreendedorismo na educação superior. A segunda, a manutenção de uma página é uma actividade regular, pelo que se não existir pessoal do Museu designado para essa função, a página ficará desactualizada o que origina uma imagem institucional pior do que não ter de todo página. Porém, no extremo oposto, a criação sistemática de múltiplas páginas em redes sociais distintas pode tornar-se contraproducente, considerando que os trabalhadores podem não estar aptos para gerir várias plataformas ao mesmo tempo e porque, como vimos anteriormente, deve existir uma compreensão suficiente da plataforma em si para melhor se comunicar nela. Isto é especialmente importante na gestão de comunidades, dado que os usuários podem, por vezes, exceder-se na sua interacção, tendo comportamentos negativos e é responsabilidade dos trabalhadores afectos à página controlarem estas questões.

Já nas desvantagens de conteúdo, um primeiro problema de fácil levantamento é o da credibilidade. Como vimos, muitas vezes, o Museu e a sua visão dos acontecimentos é tido como o paradigma imutável que nasce da noção da sua idoneidade por parte dos seus visitantes – a permissão da entrada do público na

¹⁹³ Kidd, p. 71; Angelina Russo et al., «Participatory Communication with Social Media», in *Curator*, 51 (2008), p. 25.

¹⁹⁴ Fletcher e Lee, p. 509; Pedro Fernandes, *Os Museus e a Web 2.0: Os Sítios Web dos Museus Portugueses* (Tese de Mestrado, Universidade do Minho, 2009), p. 33.

construção das narrativas tem implicações na noção paradigmática, o que pode levar alguns a desconfiança para com a mensagem.

Por fim, um outro problema geral das redes sociais é o da privacidade como, por exemplo, os direitos sobre as imagens. Contudo este acaba por ser facilmente contornável dada a existência de mecanismos de protecção como as licenças de utilização de todo o tipo de formatos, que podem ser personalizadas dentro do espectro de “direitos de autor” a “domínio público”, completamente gratuitas, que dão pelo nome de Licenças *Creative Commons*¹⁹⁵.

6.1.7.2.A comunicação

A comunicação dos Museus nas redes sociais, para ser feita de maneira eficaz, conta com algumas características próprias que nos parecem importantes de mencionar.

Embora, como vimos, a grande vantagem das redes sociais seja a divulgação, viu-se, igualmente, que se trata de um trabalho de inclusão e colaborativo. Como tal, a comunicação não deve ser unidimensional no sentido estritamente publicitário, deve procurar interagir com os usuários, responder-lhes, desafiá-los e entretê-los, se possível com humor dado que a comunicação nestes contextos procura ser informal¹⁹⁶. Neste sentido e tendo em vista a noção de comunidade das redes sociais, será importante também a procura de parcerias com outras entidades, de maneira a estimular o dinamismo da página.

Do ponto de vista inclusivo, é importante criar publicações em, pelo menos, 2 línguas¹⁹⁷, neste caso o ideal seria Português e Inglês.

Um aspecto crucial parece ser o de tornar a mensagem o mais visual possível. Os usuários interessam-se muito mais por publicações que contenham imagens com cores apelativas e contrastantes, de preferência de peças das exposições (ou pelo menos são aquelas que contêm um maior número de cliques). Isto prende-se com o factor imediato da visualização, pois assim o usuário não perde tempo a ser redireccionado para um

¹⁹⁵ Fletcher e Lee, p. 508; Senra, pp. 107–108; Fernandes, pp. 64–65.

¹⁹⁶ *Museum Assessment Program: Social Media Handbook* (American Association of Museums, 2011), p. 11; Fletcher e Lee, p. 513.

¹⁹⁷ Senra, p. 94; Spiliopoulou et al., p. 295.

outro *site* ou a ver um vídeo. Outro assunto que parece deter relevância são publicações referentes a eventos¹⁹⁸, pois é uma maneira tácita de descobrir novas actividades e de estabelecer planos futuros.

Uma quarta característica importante são as publicações que se relacionem e sejam relevantes de alguma forma com um dia específico¹⁹⁹, como por exemplo, mostrar uma peça em exposição e uma pequena contextualização no dia do aniversário do seu autor.

Finalmente, o Museu deve procurar estabelecer uma política de comunicação e de interacção e até, se possível, de edição, para que não existam excessos por parte dos participantes nas conversas.

6.1.7.3.O *Facebook*

Nos Estados Unidos da América, as redes sociais cotadas com o maior número de utilizadores são o *Facebook*, o *Twitter*, o *YouTube*, e o *Flickr*²⁰⁰. Embora estas sejam, igualmente, redes utilizadas em Portugal, a prevalência clara pertence ao *Facebook* – em 2014 chegou-se à conclusão que 96% dos utilizadores de redes sociais portuguesas têm conta no *Facebook*²⁰¹. Tendo em conta estes dados e considerando a gratuidade da criação e manutenção de uma página de *Facebook*, à partida esta será uma boa aposta inicial na penetração das redes sociais por um Museu.

O *Facebook* conta ainda com a vantagem de oferecer, também gratuitamente, dados estatísticos sobre a página (*Facebook Insights* ou Estatísticas do *Facebook*)²⁰². Aqui é possível monitorizar o número “gostos” (seja em total, número de “gostos” novos, cancelamentos, onde ocorrem), o alcance das publicações (número de pessoas que viram publicações e ou publicidade referente à página, a relação entre “gostos”, “comentários” e “partilhas”), as visitas (controla o número de visitas à página, assim como a cada separador da página, como por exemplo o de “informação”), quais as horas em que os usuários mais visitam a página, os dias da semana e quais os tipos de

¹⁹⁸ Spiliopoulou et al., pp. 295–197.

¹⁹⁹ Spiliopoulou et al., p. 297.

²⁰⁰ Fletcher e Lee, p. 511.

²⁰¹ *Os Portugueses e as Redes Sociais 2014*, p. 2

<http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Folheto_redes_sociais_2014.pdf> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

²⁰² Fletcher e Lee, p. 512.

publicação que obtiveram mais sucesso. Caso existam vídeos, o *Facebook Insights* ainda permite monitorizar qual o número de pessoas que viram os vídeos, quantas viram o vídeo por 30 segundos ou mais tempo e quais os vídeos mais populares. Com estes dados é possível trabalhar mais eficazmente os conteúdos que interessam aos utilizadores da página de um dado Museu. Existem outras ferramentas *online* que permitem análises mais aprofundadas²⁰³, mas na generalidade são pagas e tornam-se um custo desnecessário para apenas uma página e no início da sua actividade. Toda esta informação é passível de ser exportada em formato *Excel* para que se possa guardar a informação em longa-duração e posterior processamento.

Na eventualidade de se querer criar uma política de divulgação mais assertiva, o *Facebook* ainda permite a criação de publicidade paga. Esta publicidade pode ser do *website* do Museu, da página da rede social do Museu, ou da promoção estrita de publicações específicas. É ainda possível determinar o tipo de promoções que se pretende fazer através da segmentação por localização, interesses dos usuários-alvo, intervalo de idades e sexo dos usuários²⁰⁴. No final é decidido quanto gastar e durante quanto tempo se deseja que a promoção seja feita. Gastos diferentes correspondem a um diferente número estimado de pessoas a serem alcançadas (no caso da promoção de publicações), número de “gostos” (no caso da promoção da página) e número de cliques (no caso da promoção do *website*), tendo uma natureza crescente – quanto mais se gastar, maior a probabilidade de alcance²⁰⁵. Existem ainda vários orçamentos predefinidos consoante aquilo que se pretende gastar e o período de tempo da

²⁰³ Como o *bit.ly* (uma aplicação/*software* analítica que permite analisar os dados de uma página *web*) - Fletcher e Lee, p. 512.

²⁰⁴ A promoção do *website* origina uma janela inserida na *feed* de notícias do usuário com uma imagem e uma pequena descrição da página, bem como um botão de “gosto”. A promoção da página pode criar um *layout* parecido e ainda aparecer na coluna da direita das “Sugestões de páginas” que existe em cada Cronologia. O mesmo sucede para a promoção de publicações, mas o *layout* apresenta como protagonista a publicação em questão.

²⁰⁵ Existem alguns problemas de transparência no que toca à publicidade paga do *Facebook*. Embora esta seja eficaz, no sentido em que se traduz num maior número de “gostos”, estes “gostos” não são verdadeiros. Clarificando: existem duas maneiras pagas de obter “gostos”, uma através da publicidade do Facebook que aqui explorámos e outra através da compra ilegal de ‘gostos’ das chamadas *click farms*. Estas *click farms* tratam-se de organizações baseadas, maioritariamente, em países como a Índia e o Sri Lanka que criam perfis e oferecem “gostos” nas páginas em troca de dinheiro. Porém, para passarem despercebidas nos algoritmos de controlo de fraude do *Facebook* e para terem uma maior credibilidade, eles não põem “gostos” apenas nas páginas que lhes pagaram, mas sim num sem número de páginas aleatórias. O problema é que quando o *Facebook* é pago para publicitar uma página (de maneira legítima), acaba por cair nesta rede dos cliques aleatórios, pois estes são os perfis mais activos. - Veritasium, *Facebook Fraud* <<https://www.youtube.com/watch?v=oVfHeWTKjag>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

publicação. Estes orçamentos são apenas sugestões não sendo, por isso, fixos. A única condição é um mínimo de 1€ por dia. O pagamento pode ser feito mediante cartão de crédito/débito, *PayPal*, conta bancária ou multibanco.

A divulgação normal das páginas, ou seja, sem pagamento de publicidade adicional funciona de maneira crescente, também. Quando uma página faz uma publicação, essa é mostrada na cronologia das pessoas que seguem a página. Caso essa publicação detenha interação (“gostos”, comentários, partilhas...) ela é mostrada a um maior número de seguidores e até mesmo aos amigos desses seguidores. Por este motivo e considerando o problema de transparência da publicidade paga do *Facebook*, o melhor agente de divulgação é uma comunicação eficaz²⁰⁶.

Finalmente, o *Facebook* ainda dispõe de uma página totalmente gratuita com estas e outras informações sobre como criar páginas e *marketing* bem-sucedidos, o *Facebook Business*²⁰⁷.

6.1.7.4.O Museu Nacional do Traje

O Museu Nacional do Traje está localizado no Palácio Angeja-Palmela, mais precisamente no Lumiar, em Lisboa. Como enquadramento encontra-se o Parque Botânico do Monteiro-Mor. Estes espaços constituíam-se enquanto uma quinta de recreio pertencente ao 3º Marquês de Angeja no período referente à segunda metade do século XVIII e à família Palmela a partir de 1840, o que explica o nome da propriedade. O MNT em si só veio a ser criado em 1976 e inaugurado em 1977, depois de uma exposição em 1974 – *O Traje Civil em Portugal*. Assim, o MNT e as suas colecções vivem enquadrados pelo Parque, pelo Palácio de traça pombalina e as exposições convivem com os estuques e pinturas decorativas no interior²⁰⁸.

²⁰⁶ Veritasium. *Facebook Fraud*

²⁰⁷ *Facebook for Business* <<https://www.facebook.com/business>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

²⁰⁸ *Um Projeto Para o Traje...* <<http://www.museudotraje.pt/pt-PT/O%20Museu/Um%20projecto/ContentList.aspx>> [acedido a 06 de Outubro de 2015]; Clara Vaz Pinto et al., *Museu Nacional do Traje: e parque botânico do Monteiro-Mor*, Museus de Portugal, 4 (Vila do Conde: QuidNovi, 2011), pp. 21–23; Madalena Braz Teixeira, *Roteiro: Museu Nacional do Traje Parque do Monteiro-Mor*, 1a ed (Lisboa: Ministério da Cultura, Instituto Português de Museus, Museu Nacional do Traje, 2005), pp. 9–13.

Segundo o *website* do museu, este tem como missão “construir uma estratégia de investigação, conservação e divulgação do traje e do têxtil. Define ainda uma estratégia de salvaguarda para o Parque Botânico do Monteiro-Mor e promove a ligação de todo este património à comunidade”²⁰⁹. Porém, na precursão do plano de criação de uma página de *Facebook* para o MNT consideramos que a missão exposta no *Museus de Portugal – Museu Nacional do Traje & Parque Botânico do Monteiro-Mor* mais pragmática para a página, talvez por conter dados de visão:

“... possibilitar a fruição do património porque é responsável (coleções museológicas – traje, acessórios e outras -, património arquitectónico e património natural) a um universo de visitantes que se pretende cada vez maior e mais diversificado, dando ainda visibilidade à inovação, criação e produção no âmbito da investigação universitária e do tecido empresarial”²¹⁰.

Já os valores, o museu integra-os dentro do conceito *Conservar Verde* e identifica-os como: “responsabilidade e qualidade, partilha e cooperação, contemporaneidade e diversidade e ainda cidadania”²¹¹.

As colecções do museu contam com peças de “traje civil, nacional e internacional e respetivos acessórios, fragmentos de tecidos e peças de bragal, materiais e equipamento que testemunham os processos de produção do têxtil, do traje e acessórios”²¹² e ainda com brinquedos, jogos, bonecas com os seus trajes, pintura e mobiliário²¹³. Embora o MNT faça o esforço de tentar realizar uma panorâmica sobre a evolução do traje desde o século XVIII até à actualidade, a verdade é que a maior parte do espólio representa o guarda-roupa da aristocracia e da alta e média burguesia, pois só estes grupos sociais tinham as condições necessárias à aquisição de peças com maior qualidade e resistência e as condições necessárias à conservação das peças²¹⁴. Com estas colecções, o museu conta com uma exposição permanente que, neste momento, decorre no salão nobre e dá pelo nome de *O Traje em Portugal do séc. XVIII à Contemporaneidade* e exposições temporárias que podem ser “Colecções em

²⁰⁹ *Sobre o Museu* <<http://www.museudotraje.pt/pt-PT/O%20Museu/ContentList.aspx>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

²¹⁰ Pinto et al., p. 6.

²¹¹ Pinto et al., p. 6.

²¹² *O Museu e as Suas Colecções* <<http://www.museudotraje.pt/pt-PT/O%20Museu/MNTCol/ContentList.aspx>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

²¹³ *O Museu e as Suas Colecções*; Pinto et al., p. 11.

²¹⁴ Pinto et al., p. 11.

Pormenor” onde se mostram outras peças que não estão dentro da exposição permanente e podem complementá-la, ou “Recebemos em Casa” que são feitas em parceria com outras entidades dentro daquilo que é a temática do museu²¹⁵.

O MNT possui ainda com duas parcerias essenciais para as suas actividades: a *Mapa das Ideias* que já explorámos no capítulo do *outsourcing* (4) e o *Cangulula*, uma organização que desenvolve actividades para crianças e que concentra a sua actuação na exploração do Parque Botânico Monteiro-Mor²¹⁶.

6.1.7.5.A página de *Facebook* para o MNT

6.1.7.5.1. Objectivos

Estabelecer os objectivos da página mostra-se como útil tanto para determinar, mais tarde, as métricas que medirão o sucesso da página, como nos ajudam a estabelecer os factores necessários a incluir na construção da própria página. No desenvolvimento destes objectivos deve-se ter igualmente em conta as três estruturas principais referentes à criação de redes sociais para os Museus (*marketing*, inclusão e colaboração) e a missão e valores do museu.

- *Marketing*:

- Divulgação do MNT (informação útil, exposições, actividades e eventos, espaços);
- Aceder a um maior número de potenciais visitantes;
- Aumentar o número de visitantes;
- Diversificar visitantes;
- Facilitar estudo de públicos.

- *Inclusão*:

- Criar uma comunidade *online*;

²¹⁵ *Exposições Temporárias* <<http://www.museudotraje.pt/pt-PT/expo/expo1/ContentList.aspx>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

²¹⁶ *Cangulula – Escola da Festa* <<http://www.cangulula.com/>> [acedido a 06 de Outubro 2015].

- Dar a conhecer o interior do museu (arquitectura, parque, funcionários, espaços...);
- Aproximar os visitantes ou potenciais visitantes estrangeiros (por exemplo ao fazer publicações em várias línguas)

- *Colaboração:*

- Potenciar discussões e avaliações dentro da comunidade;
- Interagir com o visitantes e usuários;
- Criação de conteúdos mais personalizados para os visitantes e usuários.

6.1.7.5.2. A página²¹⁷

Em primeiro lugar, o MNT deverá designar a responsabilidade da página (manutenção, publicações, gestão da comunidade) a 1 ou 2 funcionários, bem como um período de trabalho na página, geralmente, 45 minutos por dia²¹⁸. Esta designação pode ser melhorada depois de um primeiro período de funcionamento da página, em que se pode perceber quais os momentos de maior actividade e a que grupos de pessoas corresponde, podendo assim o(s) trabalhador(es) personalizar o tempo e tipo de publicações. Podem ainda usufruir da ferramenta de agendamento de publicações para facilitar a actualização da página em detrimento do pouco tempo que os funcionários poderão despende.

Para criar uma página o museu deve criar um *Facebook* para si mesmo, caso o considere necessário, ou partir de uma conta existente de um dos funcionários. Esta conta será por *default* correspondente ao administrador da página, porém isto é facilmente alterável nas “Definições”.

No canto superior direito ao clicar no último *icon* à direita, e seleccionar “Criar Página”, somos de imediato remetidos para a plataforma de criação de páginas. De seguida dever-se-á seleccionar “Negócio ou estabelecimento local”.

²¹⁷ Para um percurso completo por imagens de como criar uma página de *Facebook* cf. Apêndice 2

²¹⁸ Fletcher e Lee, p. 517.

O passo seguinte trata-se de preencher as informações básicas sobre o museu como nome, morada e contacto. No final ao clicar no botão “Começar” pode-se iniciar a configuração da página. Será importante que leiam os *Termos das Páginas de Facebook* para que o museu esteja plenamente informado.

Na configuração da página deve ser inserida uma breve descrição da página, o *link* que remete para o *website* do MNT, um endereço para a página que sugerimos como “museunacionaldotraje” e seleccionar “sim” em ambas as afirmações finais. Quando terminado, o responsável pela página deve carregar no botão “Guardar informação” e passa automaticamente para o segundo separador da configuração. No campo da descrição sugere-se uma breve apresentação das colecções e propósitos do museu, bem como do Parque Monteiro-Mor, tanto em português como em inglês, que respeite o limite de 154 caracteres.

No separador “Foto de perfil”, o museu deverá incluir uma foto que se sugere que seja o logótipo do museu²¹⁹ pois essa é a sua faceta institucional mais imediata ou, noutras palavras, a marca. Pode optar por fazer *upload* ou importar directamente do *website*. No final, deverá carregar “Seguinte”.

O terceiro separador, “Adicionar aos Favoritos”, trata-se de uma ferramenta de organização para o gestor da página que terá aqui a oportunidade de localizar, mais facilmente na barra lateral esquerda, a página que controla. Caso o administrador da página deseje esta localização privilegiada deverá seleccionar “Adicionar aos Favoritos”. Caso seja irrelevante, seleccionar “Ignorar”.

O quarto separador, referente ao “Público preferencial da Página”, pretende otimizar o alcance da página ao público-alvo. O administrador da página tem a opção, em “Localização” de seleccionar por país ou localidade, e depois especificar entre as várias categorias de pessoas. Embora um dos objectivos estabelecidos seja o de diversificar os visitantes do museu, aconselha-se que se seleccione “Portugal” ou “Lisboa”, seleccionando posteriormente a opção “Todas as pessoas nesta localização”, pois engloba as restantes opções e consegue alcançar estrangeiros ou pessoas de outras

²¹⁹ Neste caso utilizou-se o logótipo que consta nas publicações do MNT como o Catálogo ou o Roteiro e não o logótipo do *website*, pois considera-se que o primeiro está melhor conseguido em termos de comunicação (ou *marketing*). Porém, trata-se apenas de um exemplo. Seja qual for a escolha do museu, este deve procurar sempre coerência entre as suas várias plataformas *online*.

localidades na mesma. Nas opções “Idade” e “Sexo”, aconselha-se a alargar o espectro o mais possível. Nenhuma destas informações é fixa, o administrador da página pode alterá-las posteriormente, como temos dito, para que se possa personalizar o alcance consoante as informações estatísticas da página. Finalmente, o museu poderá beneficiar da escolha de categorias de “Interesses” gerais ou de palavras-chave para otimizar o alcance, tais como: moda, traje, jóias, museus, exposições, tecido, jardim botânico, palácio (...). Isto permite um afunilamento do público-alvo, permitindo um propaganda melhor direccionada. Para concluir carrega-se no botão “Finalizar”.

O *layout* da página, inicialmente, será aquele que podemos observar no apêndice 4, passo 8. Para apostar no factor atractivo da imagem, o MNT deverá “Adicionar uma capa”. Esta deverá ser uma imagem respeitante ao edifício, a uma das exposições ou a uma actividade em particular que se queira mais divulgada, pois este é o local de maior destaque e a primeira informação visual que o usuário consome. Aqui ainda é possível observar os botões de “Definições” que explanamos mais à frente, de “Ajuda” que contém todas as informações necessárias à boa gestão da página e “Promover” de onde parte a publicidade paga, que explorámos anteriormente.

No botão “Criar um apelo à acção” o museu pode acrescentar uma série de botões úteis, com várias terminologias, que remetem o usuário da página para aquilo que se quiser: o portal da loja do museu, uma outra rede social, um blogue, etc. Neste caso aconselhamos o “Regista-te”, remetendo o usuário para a subscrição da *newsletter* do museu²²⁰. Já nas “Definições” da página será possível completar a página. Algumas das opções encontram-se correctamente seleccionadas por *default*, outras será necessário alterar.

Como viemos a explorar, embora se queira que o usuário seja participativo e colaborativo, a página deve ser moderada e mediada para que não existam problemas. Muitas vezes, os usuários podem partilhar assuntos despropositados (por exemplo, publicidade) que podem alterar o propósito primário da página que é informar os usuários. Assim sugere-se, como medida preventiva, que o usuário não possa publicar na página, mas apenas interagir com as publicações feitas pela instituição seleccionando

²²⁰ Aconselha-se, por isso, mais uma vez em prol da coerência em todas as plataformas digitais do museu, que as *newsletters* passem a ser reactivadas. Caso isto não seja possível, o botão pode remeter para o separador das notícias do *website*.

a opção “Desactiva publicações de outras pessoas na Página”. Caso os usuários queiram ver alguma informação relevante partilhada podem sempre enviar uma “Mensagem Privada” à página ou, caso queiram fazer um crítica, existe por *default* uma ferramenta para avaliar a página e, conseqüentemente, o museu.

Embora a definição “Público do Feed de notícias e visibilidade de publicações” não seja, inicialmente, muito útil sem as informações estatísticas de público, pode ser vantajosa no futuro para a customização do alcance aos vários públicos-alvo, pois permite direccionar uma publicação um grupo específico de usuários, pelo que deve estar seleccionada. O administrador da página poderá ainda seleccionar a validade das publicações em “Publicações a expirar”, caso assim entenda, o que pode ser proveitoso para publicações sobre eventos ou exposições temporárias. A publicação não será eliminada (por razões estatísticas) mas deixará de estar disponível ao público.

Voltando ao papel activo dos usuários e na questão da moderação, dever-se-á permitir que estes possam identificar-se a si mesmos ou conhecidos em publicações, como fotos, possibilita a construção da comunidade *online* e a o desenvolvimento da faceta colaborativa. Naquilo que respeita à moderação, o administrador pode sentir a necessidade de bloquear comentários que contenham palavras que possam perturbar o equilíbrio da página, tais como palavras obscenas. Caso seja esse o cenário deve enumerá-las aqui. O comentário não é automaticamente apagado, é apenas marcado como *spam* e o administrador da página pode posteriormente apagá-lo ou incluí-lo. Caso o administrador queira ser mais meticoloso, pode ainda estabelecer um filtro de calão. Contudo, tendo em conta a definição anterior e a faceta inclusiva da página, não se sugere que seja activado, pois alguns usuários podem ser colaboradores positivos em termos de conteúdo, mas não possuir uma linguagem formal.

Em “Atribuição de publicações” o administrador da página poderá seleccionar a autoria das publicações, podendo aparecer apenas “Museu Nacional do Traje” ou o nome do(s) Administrador(es). Ambas as hipóteses são aceitáveis e têm vantagens: a primeira veicula uma imagem institucional uniforme, enquanto a segunda demonstra uma faceta mais pessoal e segmentada. A decisão deve partir da discussão entre a equipa do museu.

No separador “Notificações”, é possível personalizar as notificações. Aconselha-se que tanto a “Recebe uma notificação de cada vez que há atividade na tua Página ou uma atualização importante” e “Recebe uma notificação de cada vez que a tua Página recebe uma mensagem” estejam seleccionadas, de maneira a permitir uma maior rapidez na interactividade com os usuários. Contudo consideramos que as notificações por “E-mail” estejam desactivadas, sendo as primeiras suficientes, deixando o *email* livre para outras questões.

Seguidamente, em “Cargos da Página”, é possível seleccionar diferentes responsabilidades e capacidades a diferentes pessoas, consoante a equipa e o número de pessoas que se encontrará a trabalhar na página. No quadro do passo nº 16 do apêndice 4 podem-se observar o que cada um pode ou não fazer. Num museu pequeno, em que se prevê que estejam a trabalhar apenas uma ou duas pessoas na página, as figuras mais relevantes serão a do Administrador e a do Editor.

Em “Aplicações” o MNT pode adicionar ferramentas de interactividade. Neste caso sugere-se que se acrescente “Eventos” onde o museu poderá publicar acontecimentos futuros (exposições, festas, actividades do serviço educativo...). É uma ferramenta bastante útil pois é direccionada a situações efémeras e tem a característica de conter um nível alto de partilha e, conseqüentemente, alcance.

No separador “Em destaque” o museu tem a oportunidade de mostrar outras páginas. De preferência páginas que se relacionem de alguma forma com o museu como parceiros (*Cangulula* e *Mapa das Ideias*) ou museus nas imediações (como o Museu do Teatro) de maneira a promover uma rede de partilha.

Nos separadores horizontais podemos ainda encontrar “Ferramentas de publicação” que podem facilitar o trabalho do administrador/editor da página, no sentido em que permite agendar publicações. Esta característica é particularmente útil em museus pequenos, que não poderão dedicar muito tempo à página, permitindo uma actualização da mesma mais eficaz

Voltando à página em si, e carregando no “Sobre”, o administrador é redireccionado para o separador que contem a informação que foi colocada inicialmente e tem a oportunidade de a complementar. Este passo é especialmente importante se se

tiver em conta que uma das principais preocupações do usuário das páginas sociais de museus é procurar informações sobre os mesmos.

Em “Tópicos”, o administrador da página poderá seleccionar três páginas que se relacionem em termos de definição com a página do museu, como por exemplo a página do *Wikipedia* do Museu Nacional do Traje, ou a página respeitante a interesses Moda. Trata-se de mais uma ferramenta de alcance.

Em “Data de início” o museu pode especificar, se desejar, a data em que página foi criada. No horário devem ser colocadas todas as informações respeitantes ao mesmo, tal como descrito no *website*.

A “Descrição Longa” é a oportunidade de desenvolver a pequena descrição inicial. Deve conter uma breve história do MNT, descrever brevemente as suas colecções e a sua missão e valores. No final deve estipular os diferentes preços que existem dos ingressos e os vários trajectos de transportes públicos que o visitante pode tomar, incluindo um directo do Aeroporto. Do ponto de vista da inclusão, o texto deve, igualmente, contar com a versão em inglês e, se possível, uma terceira língua, que deve corresponder à nacionalidade estrangeira que mais visite o museu.

Ao contrário do que seria de esperar, os preços não figuram no “Intervalo de preços”. Esta ferramenta visual serve para classificar o tipo de gasto: \$ barato; \$\$ razoavelmente caro; \$\$\$ caro; \$\$\$\$ muito caro. Neste caso o MNT insere-se na categoria “\$”.

O estacionamento é um dado bastante importante, pelo que se deve referir os tipos existentes, que no caso do MNT são “Rua” e “Parque de Estacionamento”.

Finalmente, importa referir que no topo da página, a partir do momento em que esta apresenta actividade (leia-se visitas e “gostos”), as estatísticas estarão disponíveis, com as várias características que explorámos anteriormente.

6.1.7.5.3. Publicações

Nas publicações, o MNT deve concentrar os seus esforços em três vertentes principais: publicações puramente promocionais, publicações relevantes para o dia e

publicações em parceria. Muitas vezes alguns deles ir-se-ão misturar na sua tipologia. O que devem ter em comum é o estímulo da curiosidade, do debate ou incitar as pessoas a contribuírem com as suas próprias histórias, assim como a fácil e rápida visualização da publicação de maneira a ser mais facilmente consumível.

O maior ou menor sucesso destas partilhas interligam-se com a qualidade do acesso (neste caso *online*) à informação sobre as colecções e as peças. O ideal é que a informação estivesse facilmente disponibilizada e organizada por níveis de complexidade e formatos diferentes, deixando ao critério do utilizador quão detalhada a deseje²²¹. Isto permitiria, por um lado, satisfazer a necessidade de informação que os usuários têm sobre o museu e as suas colecções, mas também permitiria, para aqueles que procuram informações mais específicas, por exemplo, para investigação de a realizarem de uma maneira mais cómoda. Considerando que o MNT está afecto do *Matriz*, a forma de disponibilização de conteúdos não está ao seu alcance, não podendo, por isso, melhorar a experiência do usuário.

Relativamente a publicações promocionais, o museu deve publicar fotos/informações, com alguma regularidade, sobre as exposições permanente e temporárias. Uma das formas de potenciar o aumento de visitantes, por exemplo, é a publicitação da entrada gratuita aos primeiros domingos do mês determinada pela DGPC²²². Dentro desta categoria, também se podem publicitar as actividades que o museu tem do serviço educativo, ou dos restantes serviços e espaços que o museu oferece, de maneira a aumentar o número de participantes. No que toca às facetas inclusiva e colaborativa, o museu poderá até publicar as fotos das actividades e permitir que os visitantes/usuários se identifiquem a si e aos seus conhecidos, promovendo a troca de impressões. Pode ainda aproveitar para publicar fotos do *merchandising* da loja, para potenciar as vendas da mesma.

No que toca às publicações relevantes para o dia, ou seja, aquelas que sublinham um determinado acontecimento específico ao dia, o museu pode precaver-se antecipadamente, por exemplo de mês a mês, prevendo que acontecimentos serão mais relevantes para correlacionar as peças com datas. Estas publicações podem ser feitas de duas formas: uma será usando a data de aniversário ou de óbito de um qualquer estilista

²²¹ Hooper-Greenhill, pp. 84–85.

²²² Spiliopoulou et al., p. 295.

ou doador para mostrar um pequeno artigo sobre o mesmo e algumas peças, através de fotos ou do *link* do *Matriz.net*. Outra será a escolha de uma data específica e relacioná-la com uma peça da mesma temática. Por exemplo, a dia 27 de Setembro é celebrado o Dia Mundial do Turismo: a propósito disto o museu pode publicar os *links* referentes às fichas de inventário das fardas da TAP, do *Matriz.net*²²³. Poderá também aproveitar um qualquer evento para relacioná-lo com a sua colecção; por exemplo, referenciar algumas tendências passadas de moda durante o período do Moda Lisboa, no mês de Outubro. Este tipo de partilha é especialmente popular entre os usuários, como vimos anteriormente, porque estes preferem um consumo de informação contextualizado, gostam de aprender a propósito de um qualquer âmbito e não apenas por mera curiosidade porque nunca procurariam o assunto de livre e espontânea vontade. É uma forma de engajamento.

O museu pode ainda publicar informações relevantes à sua própria história e institucionalização, como a exposição *Traje Civil em Portugal* em 1974. Ao fazer uma publicação referente a esta temática e ao editá-la com a data real (1974), a página automaticamente cria uma cronologia que os usuários podem consultar, como a que figura no *Museu Nacional do Traje: e parque botânico do Monteiro-Mor*²²⁴.

Finalmente no que toca a publicações em parceria, o MNT pode capitalizar da referenciação de outras entidades – isto demonstra, por um lado, que o museu é dinâmico e, por outro, atrai novos públicos que são afectos às outras páginas, pois os usuários são informados das menções feitas às páginas que gostam. Trata-se de uma outra forma de criar publicidade específica e, por consequência, atingir os objectivos traçados primariamente. Alguns exemplos são:

- *Bloggers*: procurar ser visitado e comentado por *bloggers* é extremamente importante pois são eles, enquanto líderes de opinião do mundo virtual, que vão promover novas visitas. O movimento *blogger* até é bastante dinâmico no que

²²³ *Ficha de Inventário*

<<http://www.matriznet.dgpc.pt/MatrizNet/Objectos/ObjectosConsultar.aspx?IdReg=1082050>> [acedido a 06 de Outubro de 2015];

Ficha de Inventário

<<http://www.matriznet.dgpc.pt/MatrizNet/Objectos/ObjectosConsultar.aspx?IdReg=72433>> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

²²⁴ Pinto et al., p. 39.

toca aos temas da Museologia - por exemplo, o *Mouseion*²²⁵ ou o *Musing on Culture*²²⁶. No entanto admitta-se que este tipo de blogues, embora com um peso relevante na comunidade museológica, não têm o mesmo nível de alcance, do ponto de vista do visitante, que os chamados blogues de *life style*. Assim, sugere-se que o museu procure convidar *bloggers* relevantes comunidade cibernauta portuguesa a fazer uma visita e a deixarem o seu *feedback*, influenciando os seus seguidores a fazerem o mesmo. Neste sentido, será também importante incitar os usuários da página a deixarem a sua crítica na página, através da ferramenta *Reviews* disponível em todas as páginas;

- *Cangulula e Mapa das Ideias*: enquanto parceiros oficiais do MNT, será importante mostrar aos usuários esta ligação e que sinergias que daqui surgem (como são as actividades do serviço educativo) ou apenas promovê-los, dado que estas duas entidades também possuem *Facebook*;
- *Geocaching*: *geocaching* é uma actividade análoga a uma caça do tesouro global. A sua actividade é promovida através da plataforma *online*, enquanto a sua sustentabilidade é mantida pela imensa comunidade de *geocachers*. São eles que criam as *caches* (geralmente pequenas caixas, que se encontram escondidas em todos os locais, um pouco por todo o mundo) – ou seja, escondem-nas, divulgam pistas e coordenadas que, na generalidade, pretendem dar a conhecer um acontecimento histórico, um local, um monumento, etc. No Museu Nacional do Traje existe uma *multi-cache* (ou seja, é preciso encontrar várias pistas para se encontrar a *cache* final) que realiza um percurso ao longo do Parque-Monteiro Mor e que pretende dar a conhecer o Museu Nacional do Traje²²⁷. Ao partilhar esta *cache*, o museu está a estimular não só o aumento de visitantes mas também a diversificar o seu público.
- *TripAdvisor*: trata-se de um *site* relacionado com turismo – viagens, restaurantes, estadias, locais de interesse... –, que pretende divulgar informações

²²⁵ *Mouseion*

²²⁶ *Musing on Culture*.

²²⁷ *Geocaching, Dress Code [Lisboa]*

<http://www.geocaching.com/seek/cache_details.aspx?wp=GCTYTF&title=dress-code-lisboa&guid=0169052b-4a04-4645-94b4-821044c72865> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

e opiniões sobre estas questões. Embora o *Facebook* disponha de uma ferramenta de *rating (Reviews)*, o *TripAdvisor* é uma ferramenta mais procurada no que toca a turismo. Será importante fazer publicações pedindo aos usuários que deixem a sua opinião no *TripAdvisor*²²⁸. Quanto melhores as críticas, maior o lugar de destaque no *rating* “O que fazer em Lisboa”. Será, por isso, fulcral que o museu leia as críticas frequentemente para que possa evoluir com as mesmas;

- *Zomato*: o *Zomato* funciona à semelhança do *TripAdvisor* mas foca-se apenas na questão da restauração. Será interessante promover o Restaurante Monteiro-Mor²²⁹, que indirectamente pode provocar um aumento de visitas ao MNT

6.1.7.5.4. Métricas de avaliação do sucesso da página

Finalmente o museu deverá estabelecer métricas de avaliação da página para que possa, não só melhorar o seu conteúdo, mas também perceber quais os efeitos reais e tangíveis da existência da página. Contudo deve-se sublinhar que o efeito da página e a posterior avaliação do seu sucesso ou insucesso, não é de todo imediato, tende a levar algum tempo a ser totalmente verificável²³⁰. Assim, sugere-se que a avaliação seja feita cuidadosamente, tendo atenção a possíveis contextos influenciadores, após um período entre 6 a 9 meses.

Estas métricas devem-se coadunar com os objectivos que traçámos inicialmente²³¹. Como tal, podemos defini-las como:

- Maior divulgação do museu;
- Maior número de visitantes e mais diversificados;

²²⁸ *Museu Nacional do Traje - Lisboa - Avaliações de Museu Nacional do Traje - TripAdvisor* <http://www.tripadvisor.com.br/Attraction_Review-g189158-d3249703-Reviews-Museu_Nacional_do_Traje-Lisbon_Lisbon_District_Central_Portugal.html> [acedido a 06 de Outubro de 2015].

²²⁹ «Restaurante Monteiro-Mor - Museu Do Traje - Grande Lisboa», *Zomato* <<https://www.zomato.com/pt/grande-lisboa/restaurante-monteiro-mor-lumiar-lisboa?ztype=restaurant&zid=8212265&zsource=facebook&fbrefresh=8212265>> [acedido a 9 de Agosto de 2015].

²³⁰ Fletcher e Lee, p. 508.

²³¹ Spiliopoulou et al., p. 289.

- Maior número de participantes nas actividades e serviços do museu;
- Mais informação e mais detalhada sobre os utilizadores do museu;
- Maior relevância do MNT no debate e conversas *online*.

7. Considerações Finais

A premissa inicial que deu mote ao findo Trabalho de Projecto previa que a criação de uma Júnior Empresa de serviços museológicos permitisse, devido às vantagens do seu formato, colmatar alguns dos desafios contemporâneos que se impõem aos Museus, aos seus trabalhadores, às Universidades e aos seus estudantes, ao mesmo tempo que se constituía num complemento às soluções existentes ainda não teorizada ou proposta (pelo menos para a área da Museologia).

Para se conseguir confirmar esta hipótese foi preciso, primeiro, compreender quais são estes desafios, um dos primeiros objectivos a cumprir por parte deste estudo.

Como vimos, nos primeiros dois capítulos, tratam-se maioritariamente de problemas ligados à gestão e funcionamento dos Museus. As instituições museológicas vêm-se, cada vez mais, estrangidas pela falta de recursos económicos o que tem implicações nas restantes áreas de funcionamento, principalmente naquilo que toca aos Museus públicos e de menor dimensão. Esta falta de recursos deve-se, em primeiro, à crise financeira e económica que tem servido de pano de fundo aos orçamentos respeitantes à Cultura (entre outras áreas do Estado), mas também à alteração dos paradigmas no que concerne à gestão e o papel contemporâneo dos Museus. É nesta conjuntura que somos confrontados com as estratégias de aproximação ao Mercado por parte dos Museus, tendo em vista a autossustentabilidade dos mesmos.

Naturalmente, considerando que sempre existiu algum pudor em se juntar campos de áreas tão diferentes como são as empresas e os Museus, que as opiniões são díspares e contraditórias, sobre, por exemplo, a utilização do *marketing* ou o recurso ao *outsourcing*, regime sob o qual a JE seria contratada. Contudo, precisando o Museu, entre outras coisas, de recursos económicos faz também parte da esfera económica não se podendo, por isso, alhear completamente desse seu aspecto sob o pretexto dos valores nobres da Cultura. Como tal, e tendo em vista, mais que a sua autossustentabilidade, a sua sobrevivência, o Museu não deve temer a instrumentalização das ditas estratégias mercantis, nem temer que essa instrumentalização se traduza na perda da idoneidade do Museu – deve ser usada para servir os interesses do Museu aplicando, criticamente, as estratégias mais adequadas às suas necessidades, como o que aconteceu, por exemplo, com o MNT, também aqui objecto de estudo, que admitidamente não tinha condições de

oferecer ao seu público um Serviço Educativo de qualidade e tem procurado parcerias estratégicas, até em *outsourcing*, para o conseguir fazer, tendo sido experiências bem-sucedidas e de que nenhuma forma prejudicaram o Museu (*Mapa das Ideias e Cangulula*).

Ou seja, e ecoando Oleiro na sua análise de modelos de gestão, ou as medidas procuradas pelo IMC em 2010, caminha-se cada vez mais para um modelo conciliador e holístico, que se preocupa em procurar uma diversificação de recursos sejam eles do foro económico ou humano, de maneira a dar robustez à instituição museológica. Neste sentido, como vimos, a JE seria um complemento que se insere nesta procura de diversificação de recursos, ao oferecer os serviços e instrumentos necessários aos Museus com maiores dificuldades económicas por um preço muito baixo e adaptado aos desafios da instituição – como vimos no exemplo do serviço da *Gesmusa*, da criação do *Facebook* foi procurada uma solução de Comunicação/Divulgação sem custos (a criação de uma rede social) e que é facilmente gerida pela equipa do MNT, por mais pequena que esta seja.

Foi precisamente ao pensar nas equipas dos Museus, ou melhor, nos futuros trabalhadores dos Museus que são, ao mesmo tempo, aqueles que trabalhariam na JE, os estudantes universitários de Museologia, que se reflectiu, no capítulo 5, na sua aprendizagem e de que forma é que uma JE se incluiria nela. Consequentemente fomos levados a pensar no fenómeno do empreendedorismo e de que maneira é que este tem impactado o ensino superior.

Vimos que o processo tem sido enquadrado pela UE, em termos legislativos, e pela alteração do paradigma económico e das expectativas laborais, em termos societários, dadas as vantagens expectáveis que explorámos nesse capítulo: maior dinamismo económico através da criação de novos negócios e subsequente criação de emprego; a maior capacitação dos Alunos que transbordam das fronteiras teóricas das disciplinas e são obrigados a lidar com os problemas reais de dada organização e, por isso, também trabalhadores mais criativos pela grande importância que a criatividade e a inovação têm na cultura do empreendedorismo na resolução de problemas; por fim, a par dos indivíduos, desenvolvem também instituições do ensino superior mais abertas e dinâmicas. Neste sentido, a UNL tem sido uma das instituições do ensino superior que tem procurado responder a estas alterações e expectativas com a aposta em programas

como a *Starter's Academy*, e a FCSH, em particular, com a criação do NIPAA ou do Prémio de Empreendedorismo da FCSH-UNL.

Vimos, também, que os formatos pedagógicos do empreendedorismo podem ser variados, que a cada formato tende a corresponder um determinado efeito, e que estes formatos podem ser flexíveis entre si. Por exemplo, o formato da JE permite aos Alunos o desenvolvimento das *softs-skills*, de um maior conhecimento prático em termos de gestão de organismos e projectos, sem o perigo afecto à criação de uma *startup* pois o ambiente é controlado e enquadrado pelos revisores científicos (professores e *alumni*) dado terem a responsabilidade de oferecer um serviço de qualidade. Estas características, se desejáveis no futuro trabalhador do Museu (independentemente da área de funcionamento em que este venha a trabalhar), não se conseguem transmitir no típico formato do curso de Museologia sendo, por isso, essencial a revisão do ensino desta disciplina teórico-prática, que se tem ficado, no caso da FCSH, na oferta de estágios curriculares (uma outra forma de aprendizagem activa, igualmente importante, mas que trata outras formas de trabalho no Museu).

Ainda que pouco ortodoxo, parece-me interessante explorar o lado subjectivo da minha experiência enquanto aluna do mestrado de Museologia e da *Starter's Academy*. Toda a reflexão que aqui acaba por ser elaborada partiu não só de questões que existem, de facto, no seio da discussão sobre a disciplina de Museologia, como do sentimento de insuficiência que senti por parte do plano curricular do mestrado, principalmente do ponto de vista de alguém que procurava uma vertente mais prática. A isto aliou-se uma reflexão sobre as perspectivas futuras de trabalho (tendo em conta que à altura não possuía qualquer experiência laboral em instituições museológicas) e de que maneiras é que poderia colmatar esta situação.

Neste contexto surgiu a participação, inicialmente céptica, na *Starter's Academy*. Lá, expus o projecto da JE que não foi recebido com sucesso por não ter capacidade de gerar o lucro de uma típica *startup* (devido à pouca capacidade de escala) e porque os participantes - maioritariamente das áreas de economia e engenharias - não se sentiam à vontade para se envolver num projecto numa área sobre a qual não tinham grande conhecimento ou empatia, a Cultura. Esta foi a primeira vez que tive oportunidade de lidar com o fosso entre Economia e Cultura. Foi também aqui que comecei a aprender sobre questões relacionadas com gestão, como é a capacidade de escala.

Acabei por me inserir numa equipa com colegas de gestão, *marketing* e economia num projecto de empreendedorismo social. Foi aqui que entrei em contacto, pela primeira vez, com o conceito de Economia Social, igualmente explorado no contexto do presente Trabalho de Projecto. Ao mesmo tempo, as aulas e a interacção com as minhas colegas ensinaram-me outras tantas coisas relacionadas com empreendedorismo e gestão, inclusivamente as ditas atitudes empreendedoras ou *soft-skills*.

O objectivo desta pequena descrição foi demonstrar o impacto, ainda que no singular, desta iniciativa. Permitiu-me ter contacto com realidades, que facilmente acontecem nos Museus ou noutras instituições culturais, que apenas através do plano curricular nunca teria ou conceberia. Muniu-me de conhecimentos, ferramentas e atitudes que no mestrado normal não teria acesso mas que nem por isso deixam de ser importantes para o desenvolvimento do trabalho em Museu e que foram essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

Seguidamente passámos a demonstrar, no capítulo 6, como é que uma JE de serviços museológicos poderia ajudar a desenvolver todas estas vantagens, que temos vindo a parafrasear ao longo desta síntese. Nesse sentido houve a preocupação de fazer, à semelhança daquilo que se aprenderia na *Gesmusa* ou daquilo que se aprende na *Starter's Academy*, um plano de negócio que estruturasse o funcionamento da JE e, por outro lado, desenvolver um serviço-exemplo de uma actividade que esta poderia oferecer, tendo por base o MNT, de forma a pôr o mais possível em prática aquilo que o presente estudo tem advogado.

É importante ainda reflectir sobre as falhas e limitações deste Trabalho de Projecto. Desde logo, o problema da validação – antes de pôr em prática qualquer coisa, é fulcral estudar o interesse, mediante um inquérito ou entrevistas, por exemplo, de todos os *stakeholders* identificados (estudantes, professores/Faculdade e Museus). Em alinhamento com isto podia ter sido procurada uma maior envolvência de terceiros, (ainda que esta procura tenha acontecido num menor grau) como o NIPPA para apurar a viabilidade do projecto na FCSH, ou de alguém da área de economia para se conseguir realizar um melhor estudo de Mercado para o plano de negócio, por exemplo. Em última análise, a maior limitação, é a não confirmação das premissas através de uma prova empírica.

Assim ficam as questões - Será que os Museus, a FCSH e os Alunos estariam abertos à ideia de uma JE de serviços museológicos? Será que a JE conseguiria, de facto, ajudar os Museus? Será o formato de JE o mais indicado para transmitir as noções do empreendedorismo aos Alunos de Museologia?

Ainda assim, tendo em conta estas limitações e perguntas, consideramos que estas serão facilmente colmatadas na eventualidade do projecto ser implementado. Por isso, as perspectivas futuras deste estudo passam, em primeiro, pela realização de um estudo de validação e *benchmarking*²³² devidamente elaborados. Seguidamente, caso o *feedback* fosse positivo e com um plano de negócio mais detalhado, testar a hipótese sobre a qual aqui se discorreu – a criação de uma JE de serviços museológicos. Neste sentido, embora se tenha aqui discutido o interesse da JE para os Alunos do curso de Museologia, seria vantajoso alargar o recrutamento a outros cursos da FCSH e da UNL porque, como vimos, o desenvolvimento de equipas multidisciplinares e a interacção que decorre delas é salutar.

De igual grandeza de importância, seria monitorizar o desenvolvimento do projecto através de estudos de impacto que, como temos visto, são particularmente úteis para moldar correctamente esse desenvolvimento e para confirmar as vantagens preconizadas pela utilização dos preceitos do empreendedorismo na educação superior.

Seria igualmente interessante testar e estudar o impacto do serviço planeado neste Trabalho de Projecto, o da criação de um *Facebook* para o MNT.

Posto tudo isto, facilmente se percebe que este Trabalho de Projecto se trata, na verdade, de um estudo em aberto, ainda repleto de interrogações e com poucas conclusões. Ainda assim, pensa-se que se conseguiu o objectivo primordial – estabelecer as condições necessárias para a hipótese da criação de uma JE de serviços museológicos, que espera agora confirmação ou refutação. Além disto, considera-se que este Trabalho de Projecto é relevante para o estudo e discussão das práticas da Museologia, o seu ensino e das práticas dos Museus e, principalmente, uma visão alternativa e inovadora.

²³² Avaliação das estratégias de uma determinada empresa (produtos, programas, etc.) para tomar como exemplo. - «What Is Benchmarking? Definition and Meaning», *BusinessDictionary.com* <<http://www.businessdictionary.com/definition/benchmarking.html>> [accessed 29 September 2015].

Finalmente, e mais uma vez, sublinha-se que o empreendedorismo não é uma solução efectiva para todos os problemas que enumerámos ao longo do estudo, nem os seus efeitos são garantidos na totalidade dos Alunos ou imediatos, mas nem por isso deixam de existir, de ser úteis para o ensino das ciências sociais e humanas ou de ajudar a criar alternativas para os problemas afectos à Museologia.

ANEXOS

Table 1 Reinventing the Museum

<i>Traditional Museum</i>		<i>Reinvented Museum</i>
	Governance	
Mission as document	Mission driven
Elitist	Equitable
Exclusive	Inclusive
Reactive	Proactive
Ethnocentric	Multicultural
Internal focus	External focus
Singular vision	Shared vision
Single visionary leader	Shared leadership
Top-down management	Bottom-up management
Assumed value	Earned value
Good intentions	Public accountability
Social activity	Social responsibility
Paternal	Mutual respect and stewardship
Managing	Governing
	Institutional Priorities	
Management	Leadership
Various activities	Mission-related activities
Collection driven	Audience focused
Limited representation	Broad representation
Internally based	Community based
Open to the public	Visitor oriented
Business as usual	Institutional assessment
Voice of authority	Multiple viewpoints
Focused on past	Relevant and forward looking
	Management Strategies	
Inwardly driven	Responsive to visitor needs
Isolated and insular	Participant in marketplace
Selling	Marketing
Assumptions about audiences	Knowledge about audiences
Hierarchical structure	Learning organization
Unilateral decision making	Shared decision making
Compartmentalized goals	Holistic, shared goals
Cautious	Informed risk taker
Fund development	Entrepreneurial
Individual work	Teamwork
Static role	Strategic positioning
	Communication Style	
Privileged information	Open communication
Suppressed differences	Welcomed differences
Debate/discussion	Dialogue
One-way communication	Two-way communication
Keeper of knowledge	Exchange of knowledge
Protective	Welcoming

Anexo 1 – Gail Anderson, *Reinventing the museum*, p. 2

APÊNDICES

Apêndice 1

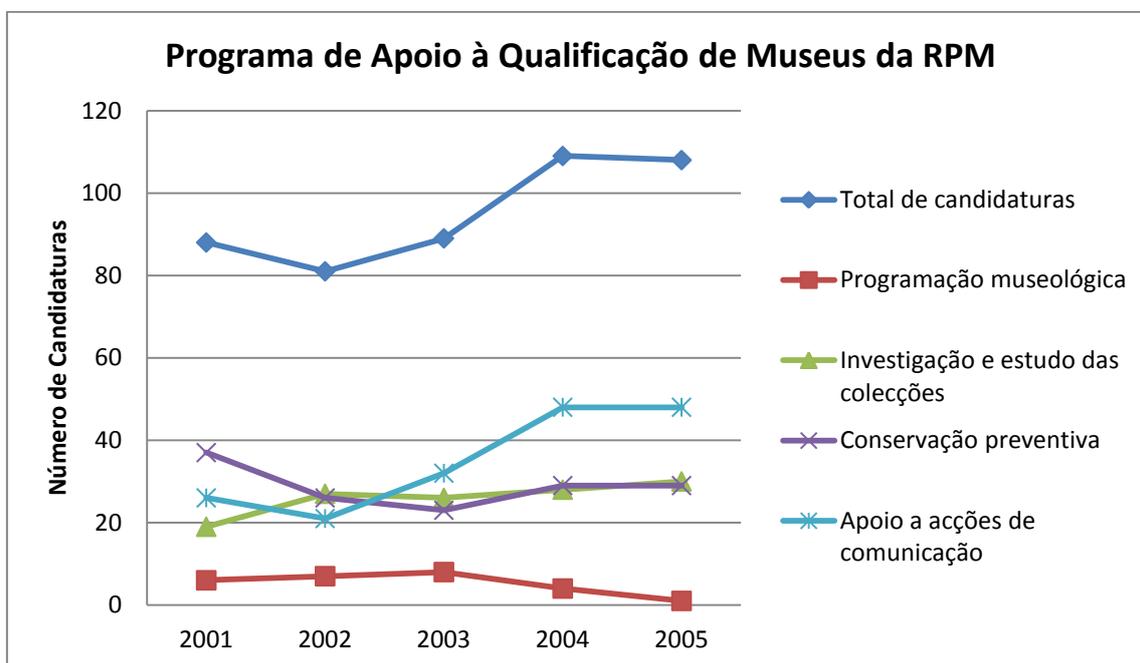


Gráfico 1 – Evolução das candidaturas ao PAQM. Informação retirada do *Boletim da RPM* n.ºs 5, 9, 13 e 17.

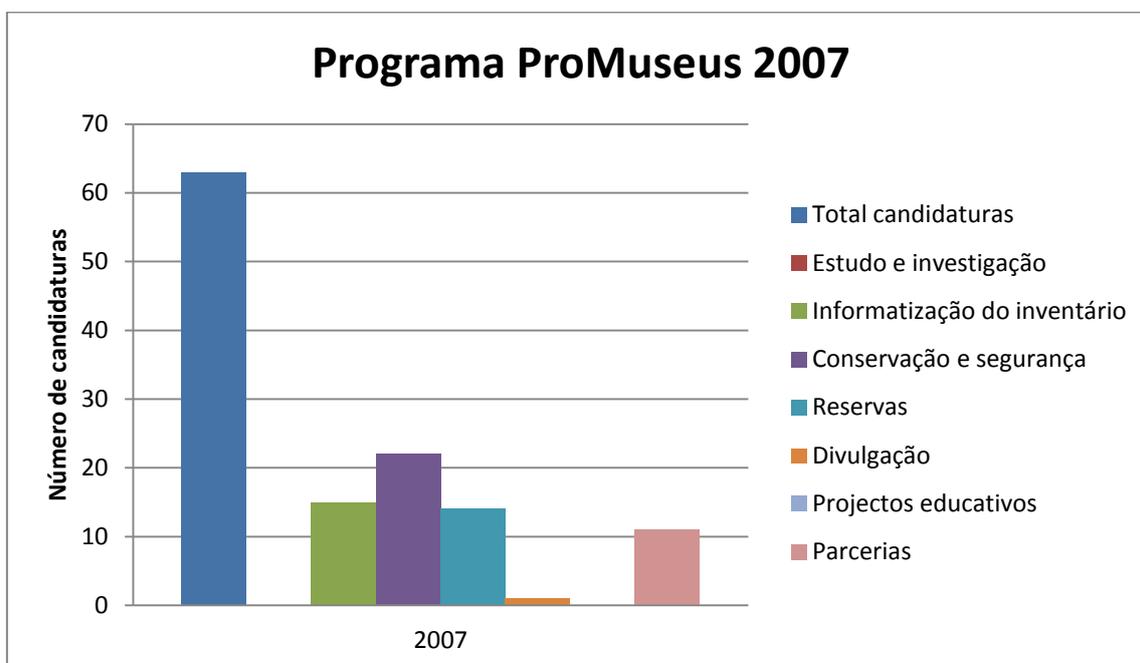


Gráfico 2 – Candidaturas ao ProMuseus 2007. Informação retirada do do *Boletim da RPM* n.ºs 25 e 26.

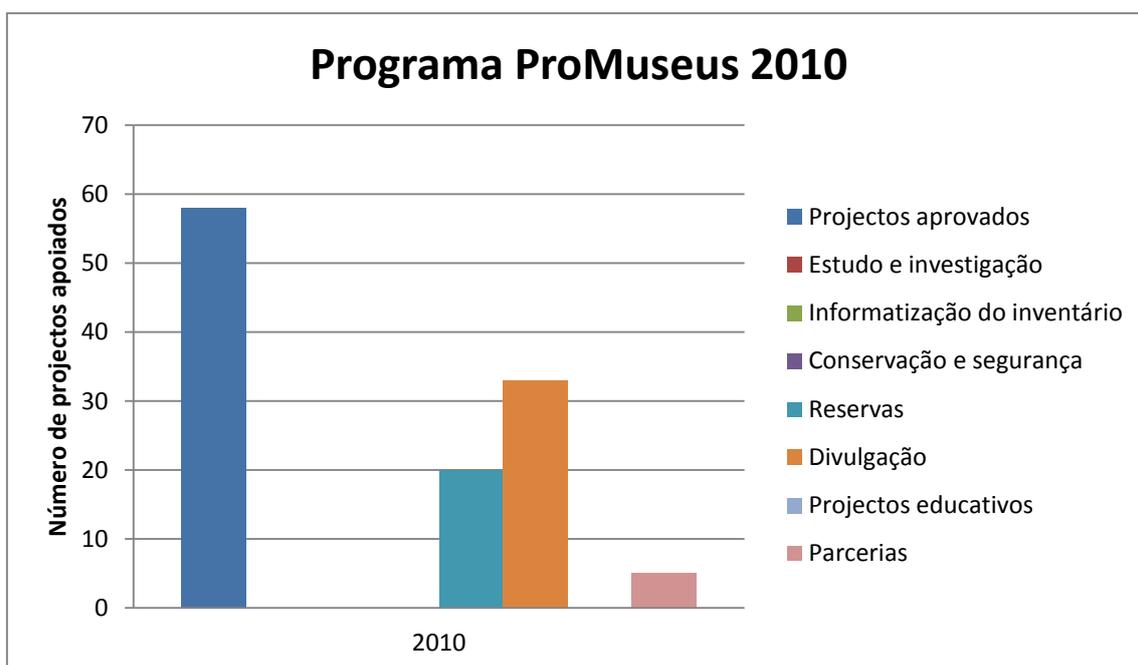


Gráfico 3 - Candidaturas ao ProMuseus 2010. Informação retirada do do *Boletim da RPM* nº 37.

Apêndice 2

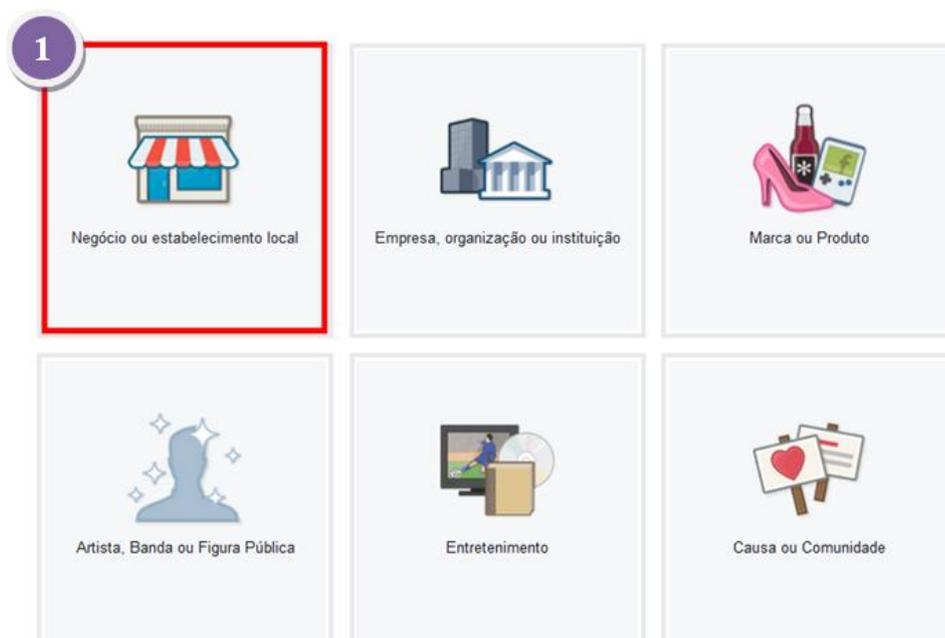


Fig. 2 – Layout inicial da criação de uma página de *Facebook*

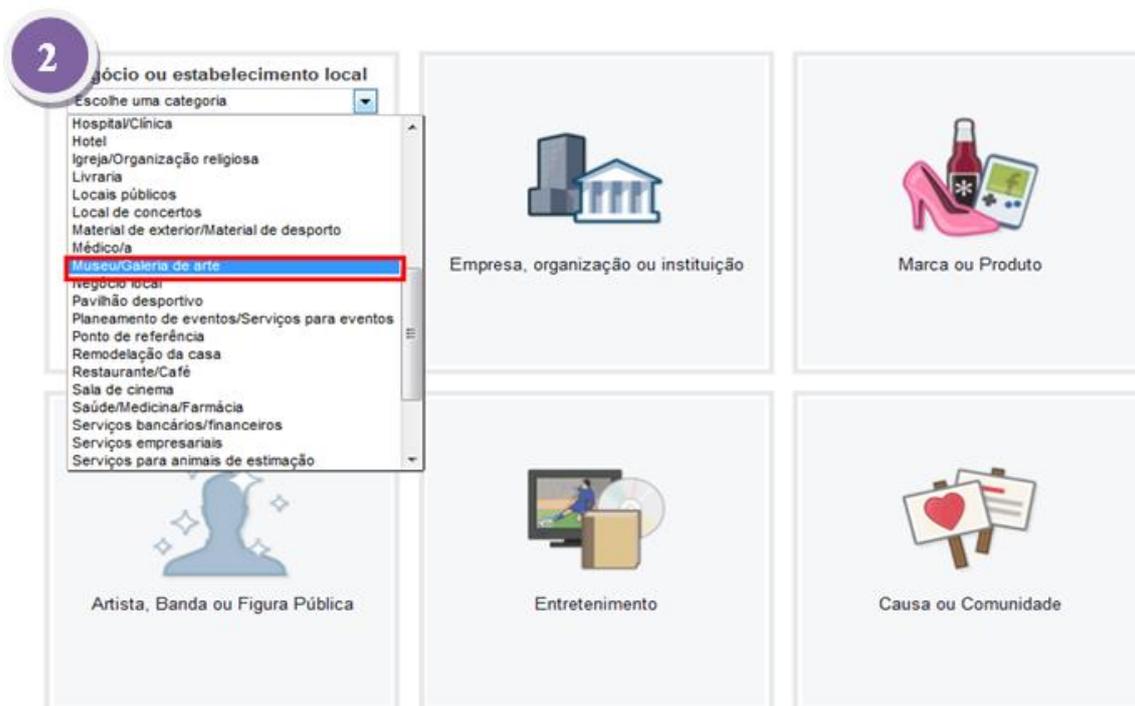


Fig. 3 – Opções de “Negócio ou estabelecimento local”

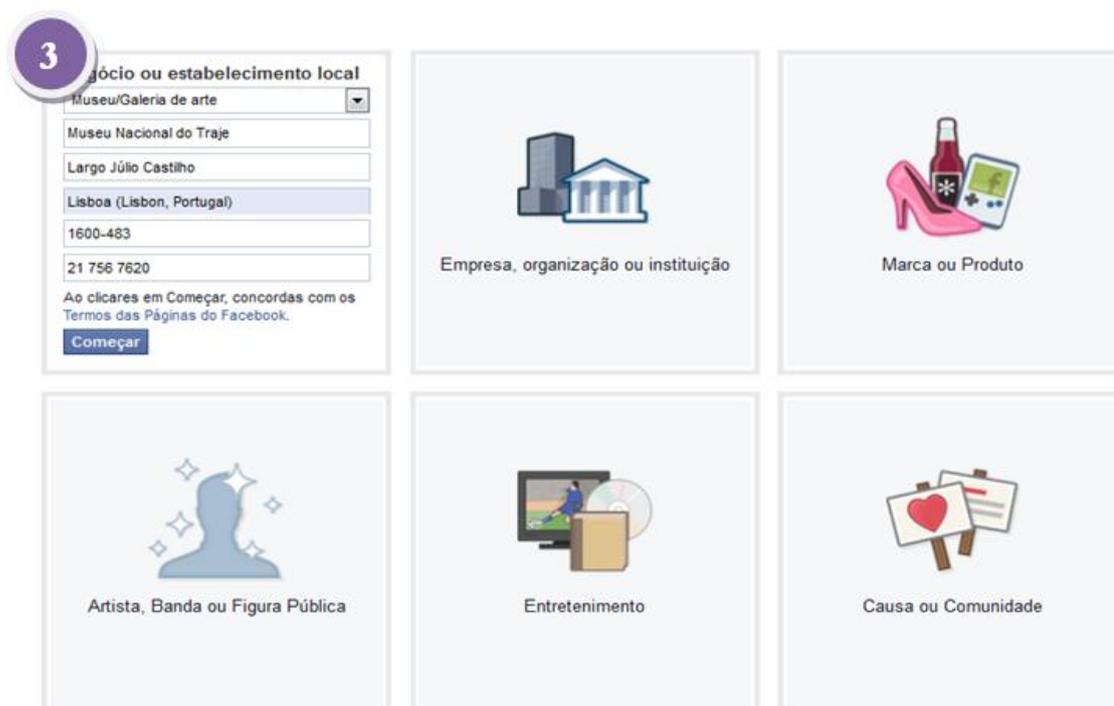


Fig. 4 – Preenchimento de informações básicas



Fig. 5 – Separador 1 da configuração da página



Fig. 6 – Separador 2 da configuração da página



Fig. 7 – Separador 3 da configuração da página

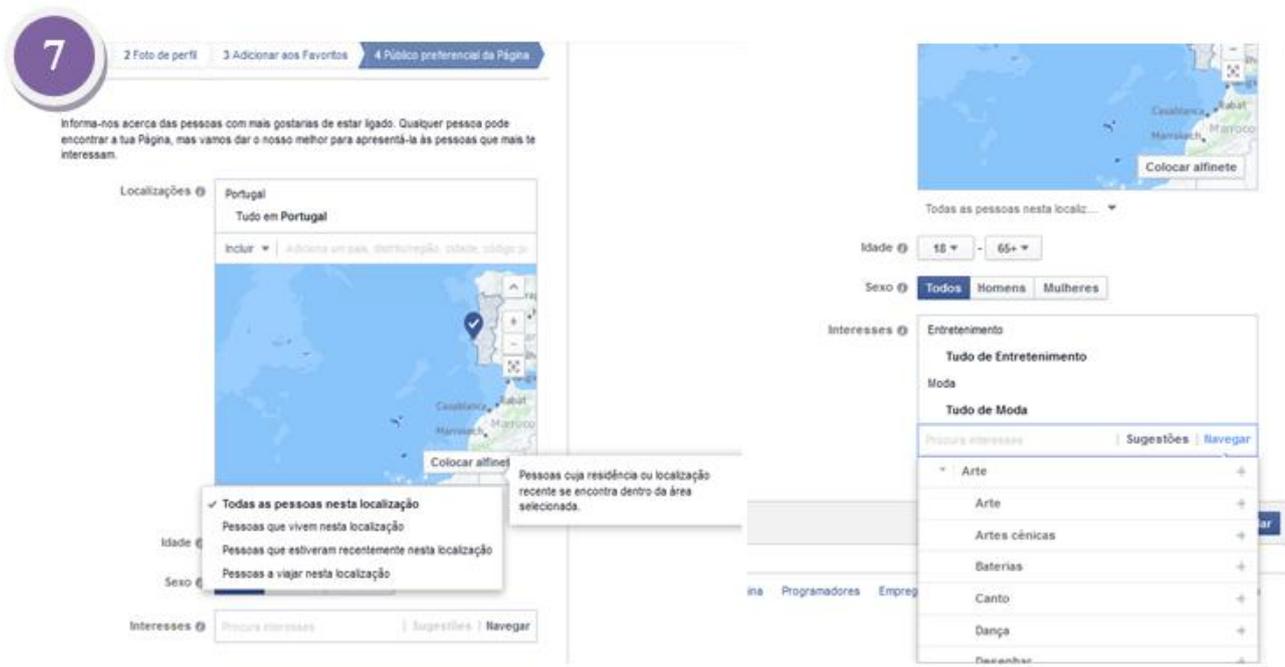


Fig. 8 – Separador 4 da configuração da página

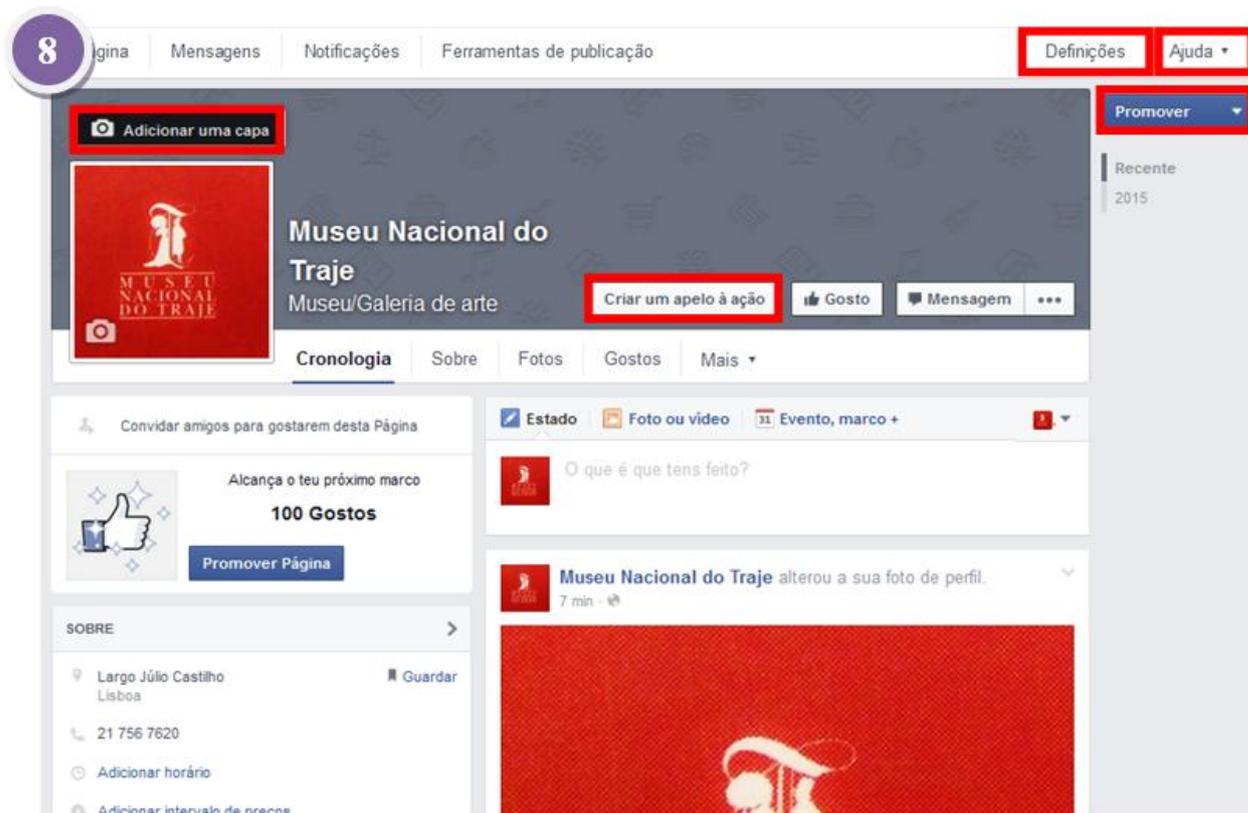


Fig. 9 – Layout da Página

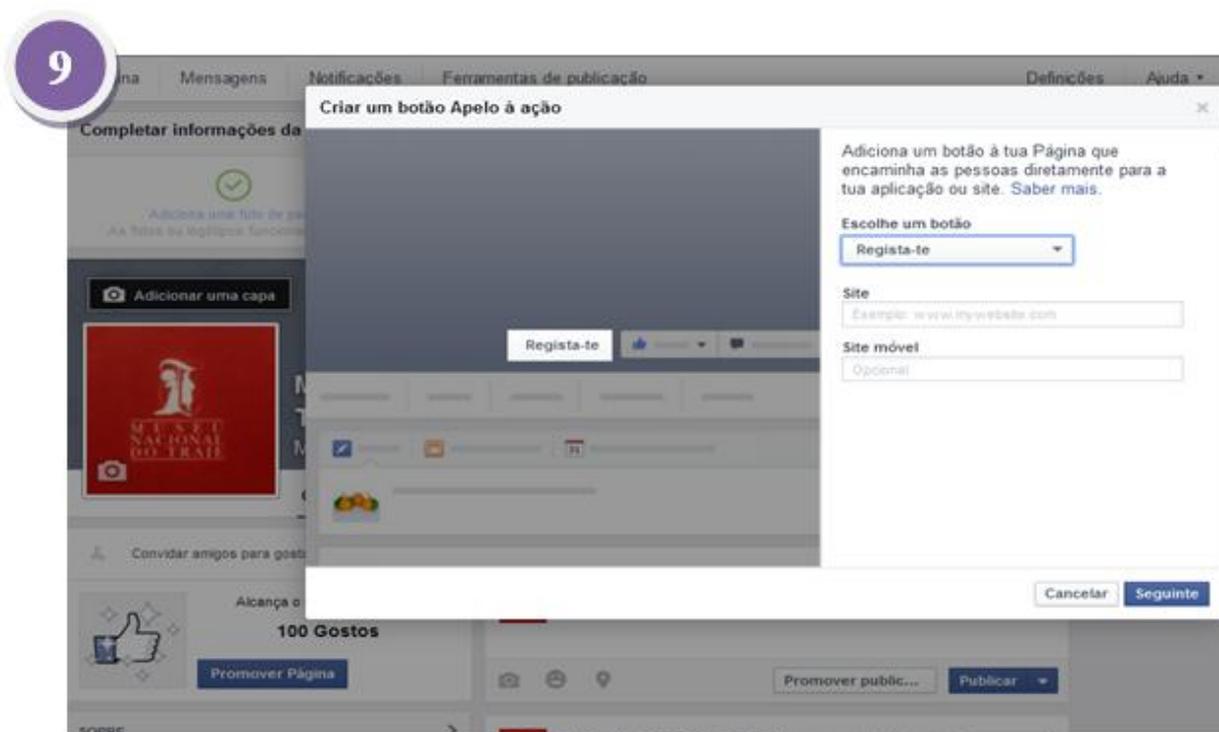


Fig. 10 – Opção de “Apelo à acção”

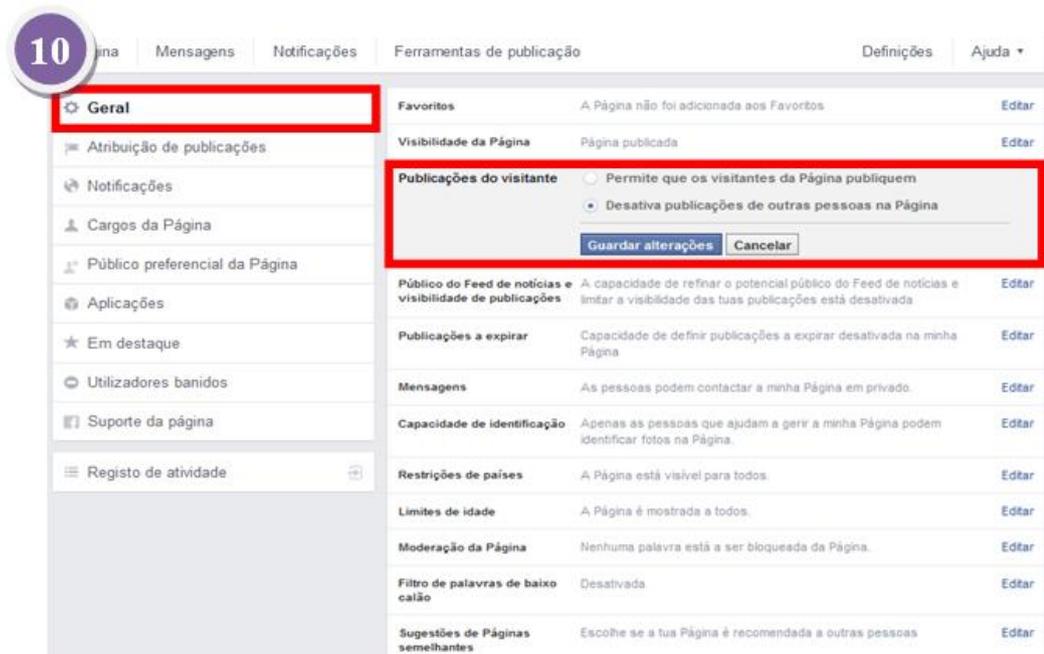


Fig. 11 – Definições gerais – opção “Publicações do visitante”

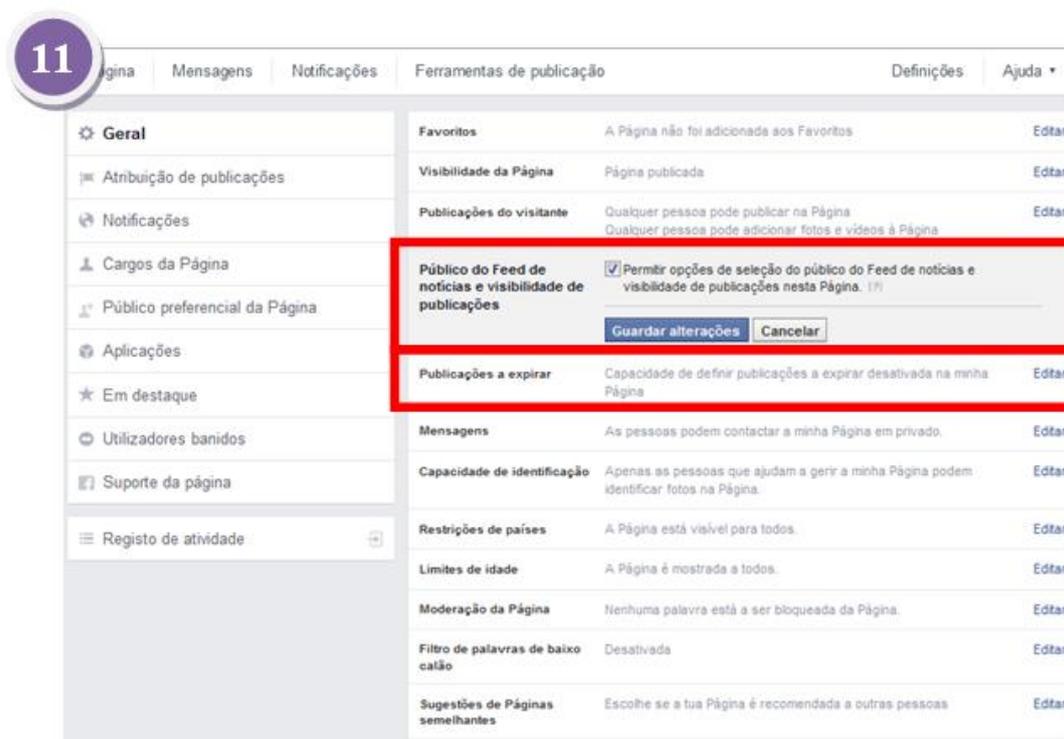


Fig. 12 – Definições gerais – Opções “Público do Feed (...)” e “Publicações a expirar”

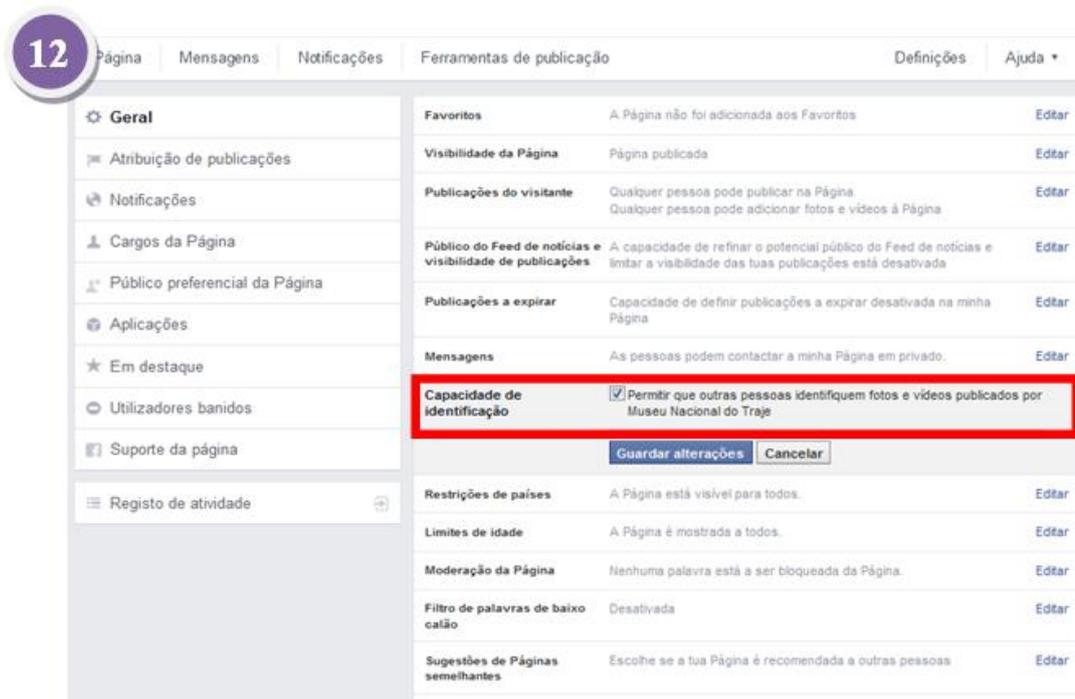


Fig. 13 – Definições gerais – Opção “Capacidade de identificação”

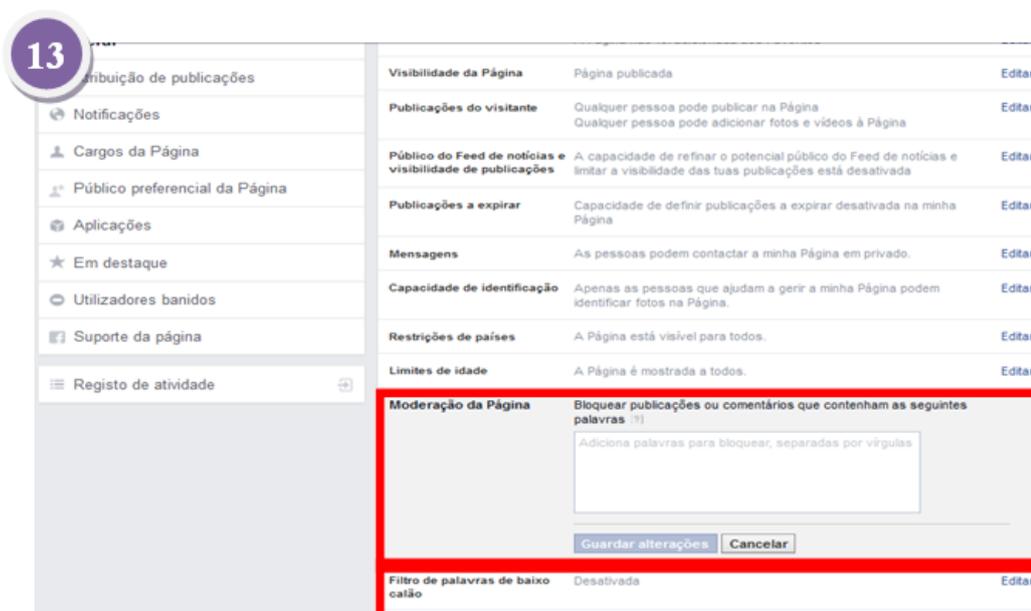


Fig. 14 – Definições gerais – Opções “Moderação da Página” e “Filtro de palavras (...)”



Fig. 15 – Atribuição de publicações

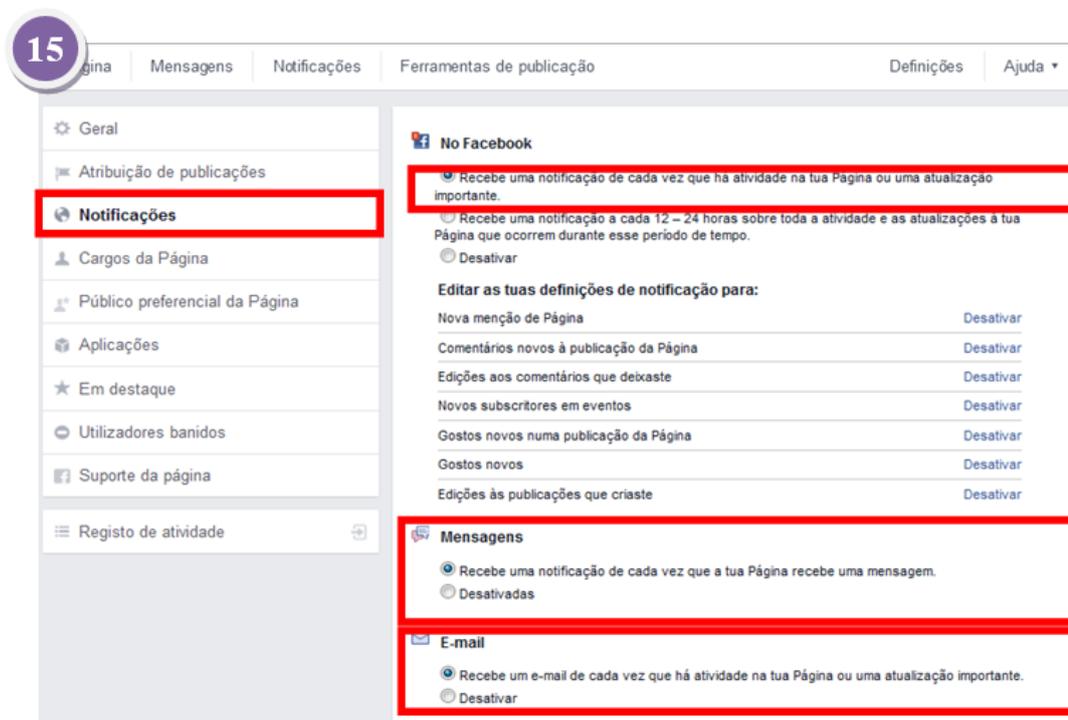


Fig. 16 – Notificações

16 Quais são os diferentes cargos de Página e o que permitem fazer?

Existem cinco tipos de cargos diferentes para as pessoas que gerem Páginas. Só os administradores podem alterar o cargo das outras pessoas. A tabela seguinte mostra os cinco cargos de Página (na horizontal) e o que podem fazer (na vertical):

	Administrador	Editor	Moderador	Anunciante	Analista
Gerir cargos e definições de Páginas	✓				
Editar a Página e adicionar aplicações	✓	✓			
Criar e eliminar publicações em nome da Página	✓	✓			
Enviar mensagens como a Página	✓	✓	✓		
Eliminar e responder a comentários e publicações na Página	✓	✓	✓		
Eliminar e banir pessoas da Página	✓	✓	✓		
Criar anúncios	✓	✓	✓	✓	
Ver estatísticas	✓	✓	✓	✓	✓
Ver quem publicou como a Página	✓	✓	✓	✓	✓

Fig. 17 – Quadro dos cargos e respectivas funções de uma página



Fig. 18 – Aplicações

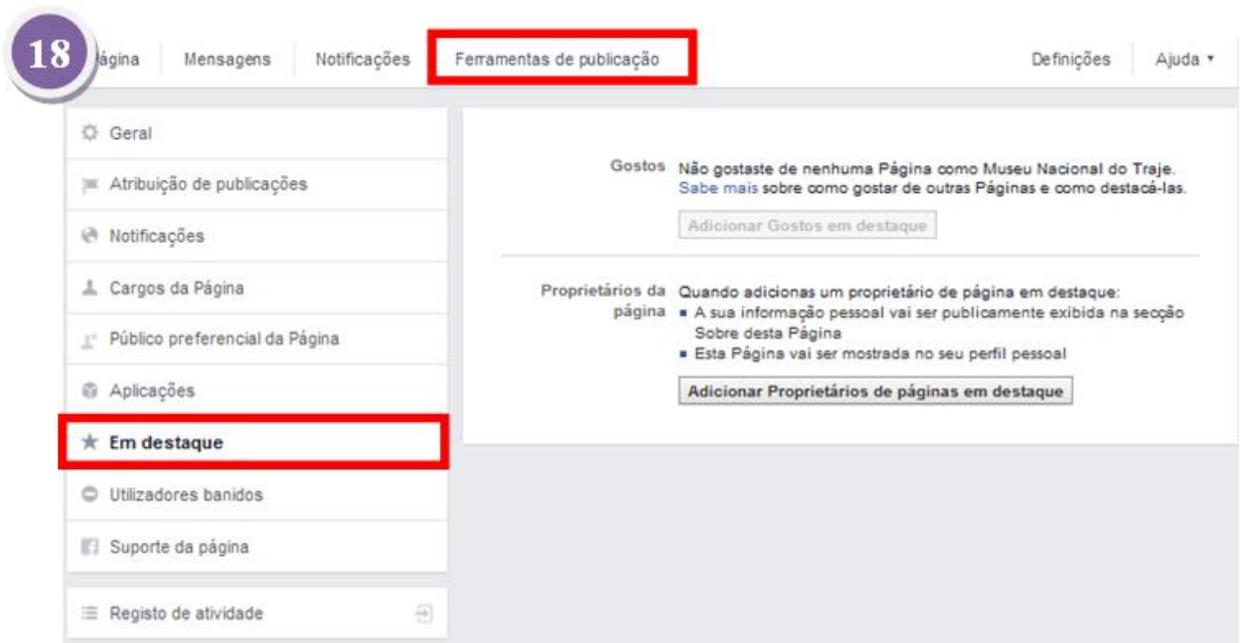


Fig. 19 – Em destaque e Ferramentas de publicação

19 Como posso agendar uma publicação para ser publicada na minha Página numa data diferente?

Podes preparar uma publicação e agendá-la para ser publicada na tua Página numa data diferente. As publicações agendadas têm de ser partilhadas entre 10 minutos a 6 meses a partir da data de criação das mesmas.

Para agendares uma publicação:

1. Começa a criar a tua publicação na parte superior da Cronologia da tua Página
2. Clica em  junto a **Publicação**
3. Seleciona **Agendar publicação**
4. Escolhe a data e a hora em que pretendes que a publicação seja publicada
5. Clica em **Agendar**

Para antecipares uma publicação:

1. Começa a criar a tua publicação na parte superior da Cronologia da tua Página
2. Clica em  junto a **Publicação**
3. Seleciona **Antecipar publicação**
4. Escolhe a data e a hora no passado em que pretendes que a publicação seja publicada
5. Clica em **Antecipar**

Ao antecipares uma publicação, esta é publicada imediatamente e apresentada no passado na Cronologia da tua Página. Também podes optar por ocultar a publicação no Feed de notícias.

Todas as horas correspondem ao fuso horário em que te encontras. Sabe como [ver e editar publicações agendadas](#).

Nota: Não podes agendar uma publicação a partir da tua Cronologia pessoal.

Fig. 20 – Instruções para o agendamento de publicações



Fig. 21 – Página inicial – Opção “Sobre”

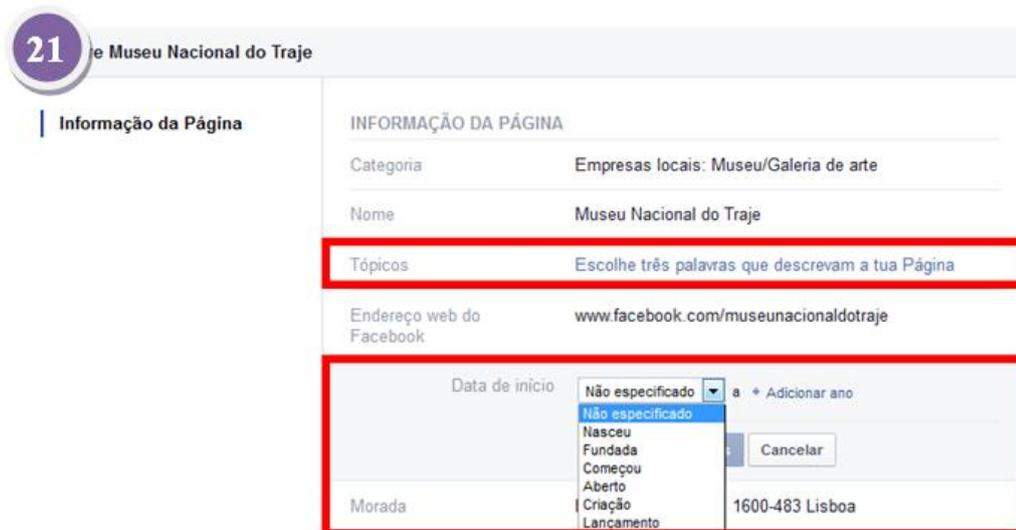


Fig. 22 – Informação da Página – Opções “Tópicos e data de Início”



Fig. 23 – Horário e Descrição Longa

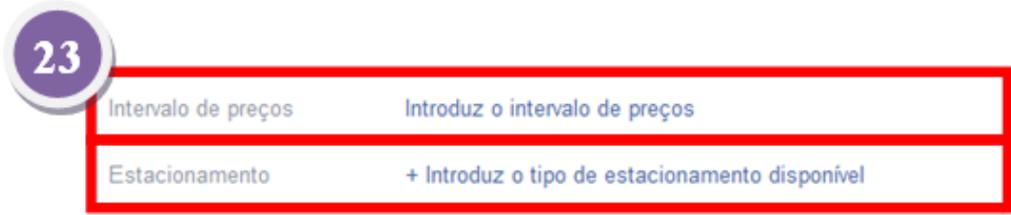


Fig. 24 – Intervalo de preços e Estacionamento



Fig. 25 – Estatísticas

BIBLIOGRAFIA

«Aprender Para Fazer, Fazer Para Aprender. O Ensino e a Prática da Museologia - Parte II», *Informação ICOM.PT*, Maio 2009

Associação na Hora <www.associacaonahora.mj.pt/seccoes/como_funciona.htm>

Association, Press, «National Gallery Staff to Stage Fresh Strikes Over Privatisation», *The Guardian* <<http://www.theguardian.com/artanddesign/2015/feb/22/national-gallery-staff-strikes>>

Ball, David, e Earl Carleton, «Outsourcing and Externalisation: Current Practice in UK Libraries, Museums and Archives», *Journal of Librarianship and Information Science*, 2002

Bertacchini, Enrico, e Chiara Nogare, «Public Provision vs. Outsourcing of Cultural Services», *European Journal of Political Economy*, 2013

Boletim RPM, n.º 5, 2002

Boletim RPM, n.º 9, 2003

Boletim RPM, n.º 13, 2004

Boletim RPM, n.º 17, 2005

Boletim RPM, n.º 25, 2007

Boletim RPM, n.º 26, 2007

Boletim RPM, n.º 37, 2010

Boylan, Patrick J., ed., *Como Gerir Um Museu: Manual Prático* (França: ICOM, 2004)

———, «The Museum Profession», in *A Companion to Museum Studies*, ed. por Sharon Macdonald (Blackwell Publishing, 2006)

Brigola, João, «A Crise Institucional e Simbólica do Museu na Sociedade Contemporânea», *Museologia.pt*, II (2008)

Camacho, Maria Clara Frayão, *Credenciação, Sistemas e Redes Nacionais de Museus: Uma Panorâmica Europeia Contemporânea* (Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, 2014)

Câmara, Inês, «Serviço Educativo em Outsourcing?», *Informação ICOM.PT*, Agosto 2010

Canelas, Lucinda, «Entre o Poder da Arte e o Poder do Dinheiro», *Público*, 21 Maio 2015 <www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/sempr-debaixo-da-luz-1696143>

Cangulula – Escola da Festa <<http://www.cangulula.com/>>

- Centro de Inovação da FCSH/NOVA — Universidade Nova de Lisboa*
<<http://www.fcsh.unl.pt/media/noticias/centro-de-inovacao-da-fcsh-nova>>
- Clark, Bill, «Accelerators vs. Incubators: What’s the Difference? », *MicroVentures Blog*
<<http://microventures.com/education/accelerators-vs-incubators>>
- Claro, João Martins, «A Lei-Quadro dos Museus Portugueses», *Museologia.pt*, III (2009)
- Código Deontológico do ICOM Para Museus* (ICOM, 2004)
- «Conceito de Júnior Empresa», *JADE Portugal*
<<http://jadeportugal.com/sobre/conceito-de-junior-empresa/>>
- Definição de Museu do ICOM - Portugal* <http://www.icom-portugal.org/documentos_def,129,161,lista.aspx>
- Definição de Startup - Startup Lisboa - FAQ* <<http://startupilisboa.com/faq/>>
- Duarte, Luís Ricardo, «Museus: Uma Revolução Tranquila», *JL - Jornal de Letras, Artes e Ideias*, 10 de Fevereiro 2010
- Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Education* (Entrepreneurship Unit, Directorate-General for Enterprise and Industry, European Commission, 2012)
- EngiValue - Junior Innovation* <<http://www.engivalue.com/>>
- Entrepreneurship Education: A Road to Success - A Compilation of Evidence on the Impact of Entrepreneurship Education Strategies and Measures* (Directorate-general for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, 2015)
- Entrepreneurship in Higher Education, Especially within Non-Business Studies* (Entrepreneurship Unit, Directorate-General for Enterprise and Industry, European Commission, 2008)
- Estatutos da Fundação do Museu do Douro*, 23 de Março
- Exposições Temporárias* <<http://www.museudotraje.pt/pt-PT/expo/expo1/ContentList.aspx>>
- Facebook for Business* <<https://www.facebook.com/business>>
- Fernandes, Pedro, *Os Museus e a Web 2.0: os Sítios Web dos Museus Portugueses* (Tese de Mestrado, Universidade do Minho, 2009)
- Fiicha de Inventário*
<<http://www.matriznet.dgpc.pt/MatrizNet/Objectos/ObjectosConsultar.aspx?IdReg=1082050>>

-
- <<http://www.matriznet.dgpc.pt/MatrizNet/Objetos/ObjetosConsultar.aspx?IdReg=72433>>
- Fletcher, Adrienne, e Moon J. Lee, «Current Social Media Uses and Evaluations in American Museums», *Museum Management and Curatorship*, 27 (2012)
- Florida, Richard L, *The Rise of the Creative Class Revisited* (New York: Basic Books, 2012)
- Flyer Publicitário do Programa do Serviço Educativo da Mapa das Ideais no Museu Nacional do Traje*
- Frey, Bruno S., e Stephan Meier, «Cultural Economics», in *A Companion to Museum Studies*, ed. por Sharon Macdonald (Blackwell Publishing, 2006)
- Garcia, Nuno Luís Guina, *O Museu Entre a Cultura e o Mercado: Um Equilíbrio Instável* (Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra, 2002)
- Geocaching, Dress Code [Lisboa]*
<http://www.geocaching.com/seek/cache_details.aspx?wp=GCTYTF&title=dress-code-lisboa&guid=0169052b-4a04-4645-94b4-821044c72865>
- Gerir Coleções* <<http://gerircolecoes.blogspot.pt/>>
- Gil, Fernando Bragança, «Ensino em Museologia: A Situação em Portugal», in *Encontro das Comissões Nacionais Portuguesa e Espanhola* (ICOM, 1988)
- Griffin, Des, «Advancing Museums», in *Museum Management and Curatorship*, 2008
- Harrison, Jeff, «Outsourcing in Museums», in *International Journal of Arts Management*, 2 (2000)
- Hooper-Greenhill, Eilean, *Museum, Media, Message, Museums: New Visions, New Approaches* (London: Routledge, 1995)
- How to Set up a Junior Enterprise* (JADE - European Confederation of Junior Enterprises)
- Improving Employability and Fostering Entrepreneurship in Local Communities: Establishment of Junior Enterprise Concept in Higher Education* (JADE - European Confederation of Junior Enterprises)
- Instituição da Fundação Paula Rêgo*, 4 de Setembro
- «JADE e Movimento Júnior», *JADE Portugal* <<http://jadeportugal.com/sobre/jade-e-movimento-junior/>>
- Kavanagh, Gaynor, *The Museums Profession: Internal and External Relations* (Leicester [England]; New York: Leicester University Press, 1991)

- Kidd, Jenny, «Enacting Engagement Online: Framing Social Media Use for the Museum», *Information Technology & People*, 24 (2011)
- Kotler, Neil G, e Philip Kotler, *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources* (San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers, 1998)
- Kotler, Philip, e Alan R Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996)
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: do Produto e do Consumidor Até ao Espírito Humano* (Coimbra: Actual, 2011)
- Lei de Bases da Economia Social*, 8 de Maio
- Lei-Quadro dos Museus Portugueses - Lei n.º 47/2004*, 19 de Agosto
- Mapa das Ideias* <<http://www.mapadasideias.pt/>>
- Mascarenhas, Filipe N. B., «Museus: A Gestão dos Recursos ou a Arte de Gerir a Escassez», *Museologia.pt*, II (2008)
- Mateus, Augusto, *A Cultura e a Criatividade na Internacionalização da Economia Portuguesa* (Lisboa: Princípia, 2014)
- Matos, Alexandre, «Estamos Ligados? Museus e Redes Sociais», *Informação ICOM.PT*, Agosto de 2013
- Moberg, Kåre, *Assessing the Impact of Entrepreneurship Education - From ACB to PhD* (Tese de Doutoramento, Copenhagen Business School, 2014)
- Mota, Maria Manuela Marques, «Ciência Museológica - O Seu Ensino e Desenvolvimento», in *I Encontro Das Comissões Nacionais Portuguesa e Espanhola* (ICOM, 1988)
- Mouseion* <<http://www.mouseion.pt>>
- Museum Assessment Program: Social Media Handbook* (American Association of Museums, 2011)
- Museu Nacional Do Traje - Lisboa - Avaliações de Museu Nacional Do Traje - TripAdvisor* <http://www.tripadvisor.com.br/Attraction_Review-g189158-d3249703-Reviews-Museu_Nacional_do_Traje-Lisbon_Lisbon_District_Central_Portugal.html>
- Musing on Culture* <<http://musingonculture-pt.blogspot.pt/>>
- Neves, José Soares, Jorge Alves dos Santos, e Maria João Lima, eds., *O Panorama Museológico em Portugal: os Museus e Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década do Século XXI* (Lisboa: Direcção-Geral do Património Cultural, 2013)

- No Mundo dos Museus / Espaço Dedicado à Museologia* <<https://nomundodosmuseus.hypotheses.org/>> [accessed 28 September 2015]
- «No Privatisation at National Gallery», *Campaigns by You* <<https://you.38degrees.org.uk/petitions/no-privatisation-at-national-gallery>>
- Nova Junior Enterprise* <<http://www.novajuniorenterprise.pt/>>
- Nowak, Jonathan, *Innovative Entrepreneurship Education - Junior Enterprises at Universities* (Bruxelas, 2006)
- Oleiro, Manuel Bairrão, «Gestão e Museus - Contributo Para Uma Reflexão», *Museologia.pt*, II (2008)
- O Museu e as Suas Coleções* <<http://www.museudotraje.pt/pt-PT/O%20Museu/MNTCol/ContentList.aspx>>
- Os Portugueses e as Redes Sociais 2014* <http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Folheto_redes_sociais_2014.pdf>
- Padilla-Meléndez, Antonio, e Rosa del Águila-Obra, «Web and Social Media Usage by Museums: Online Value Creation», in *International Journal of Information Management*, 2013
- Pereira, Miguel Mata, José Soares Ferreira, e Ilda Oliveira Figueiredo, *Projecto Educação Para o Empreendedorismo: Guião «Promoção do Empreendedorismo na Escola»* (Ministério da Educação / Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular, 2007)
- Pinto, Clara Vaz, Carlos Pombo Monteiro, José Pessoa, Luísa Oliveira, e Mariana Guimarães, *Museu Nacional do Traje: e parque botânico do Monteiro-Mor*, Museus de Portugal, 4 (Vila do Conde: QuidNovi, 2011)
- Rendeiro, Humberto, «Gestão de Museus: Caminhos Para a Auto-Sustentabilidade», *Informação ICOM.PT*, Agosto 2011
- , *Parcerias, Receitas Próprias e Mecenato: Desafios Para a Gestão Museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: Um Estudo de Caso*. (Tese de Mestrado, Faculdade de Letras na Universidade de Coimbra, 2010)
- «Restaurante Monteiro-Mor - Museu Do Traje - Grande Lisboa», *Zomato* <<https://www.zomato.com/pt/grande-lisboa/restaurante-monteiro-mor-lumiar-lisboa?ztype=restaurant&zid=8212265&zsource=facebook&fbrefresh=8212265>>
- Russo, Angelina, Jerry Watkins, Lynda Kelly, e Sebastian Chan, «Participatory Communication with Social Media», in *Curator*, 51 (2008)

- Sandell, Richard, «Museums and the Combating of Social Inequality: Roles, Responsibilities, Resistance», in *Museums and Their Communities* (London: Taylor and Francis, 2007)
- Santos, Maria de Lurdes Lima dos, *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]* (Lisboa: O.A.C. I.P.M, 2005)
- Senra, Sandra, *We Like MACBA: O Museu D'Art Contemporani de Barcelona e o Paradigma das Ferramentas Web 2.0 Utilizadas em Benefício do Compromisso Cívico* (Tese de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2013)
- Serra, Filipe Nuno Borges Mascarenhas, *Práticas de Gestão Administrativa nos Museus Portugueses* (Universidade Católica Portuguesa, 2005)
- , *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses* (Lisboa: Universidade Católica Editora, 2007)
- Silva, Raquel Henriques da, ed., *Inquérito aos Museus em Portugal*, 1ª ed. (Lisboa: Instituto Português dos Museus, 2000)
- Sistemas do Futuro* <<http://www.sistemasfuturo.pt/>>
- Sobre o Museu* <<http://www.museudotraje.pt/pt-PT/O%20Museu/ContentList.aspx>>
- «Soft Skills: O Que São e Qual a Sua Importância Real?», *E-Konomista* <<http://www.e-konomista.pt/artigo/soft-skills/>>
- Spiliopoulou, Anastasia-Yvoni, Simon Mahony, Vassilis Routsis, e Vassilis Kamposiori, «Cultural Institutions in the Digital Age: British Museum's Use of Facebook Insights», in *Participations - Journal of Audience & Reception Studies*, 11 (2014)
- Spira* <<http://www.spira.pt/default.aspx>>
- Teixeira, Madalena Braz, *Roteiro: Museu Nacional do Traje Parque do Monteiro-Mor*, 1ª ed. (Lisboa: Ministério da Cultura, Instituto Português de Museus, Museu Nacional do Traje, 2005)
- «Um Projeto Para o Traje...» <<http://www.museudotraje.pt/pt-PT/O%20Museu/Um%20projecto/ContentList.aspx>>
- Veritasium, *Facebook Fraud* <<https://www.youtube.com/watch?v=oVfHeWTKjag>>
- Viana, Clara, «O Que a Finlândia Vai Mudar no Ensino é em Tudo Contrário ao Que Portugal Fez», *Público* <<http://www.publico.pt/sociedade/noticia/o-que-a-finlandia-vai-mudar-no-ensino-e-em-tudo-contrario-ao-que-portugal-fez-1691439>>

Vlachou, Maria, *Musing on Culture: Management, Communications and Our Relationship with People* (Lisboa ; Malmö: Bypass Editions, 2013)

«What Is a Stakeholder? Definition and Meaning», *BusinessDictionary.com*
<<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>>

«What Is Benchmarking? Definition and Meaning», *BusinessDictionary.com*
<<http://www.businessdictionary.com/definition/benchmarking.html>>

«What Is Branding? Definition and Meaning», *BusinessDictionary.com*
<<http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html>>