

ANA CATARINA GOULÃO DIAS CARDOSO

EFEITOS DA COVID-19 NO MARKETING DE MUSEUS DE PEQUENA ESCALA



2022

ANA CATARINA GOULÃO DIAS CARDOSO

EFEITOS DA COVID-19 NO MARKETING DE MUSEUS DE PEQUENA ESCALA

Mestrado em Gestão de Marketing

Supervisionado por:

Professora Doutora Maria Manuela Martins Guerreiro

Professora Doutora Bernardete Dias Sequeira



2022

II

EFEITOS DA COVID-19 NO MARKETING DE MUSEUS DE PEQUENA ESCALA

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Ana Catarina Goulão Dias Cardoso

.....

(assinatura)

© Copyright Ana Catarina Goulão Dias Cardoso

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

AGRADECIMENTOS

À minha equipa do Estúdio Onze, que desde o primeiro dia desta jornada apoiou incansavelmente todos os meus passos, incentivando e dando sempre a força que foi necessária.

Ao meu companheiro de todas as horas, por tanto e mais alguma coisa.

À minha avó Catarina, que me ensinou a ser a mulher que sou. Que me dá força, inspiração e vontade de conquistar o mundo.

Aos colegas de mestrado, cuja partilha e amizade tornou a caminhada destes anos mais rica. Clarisse. Tatiana. Mikaely.

Às incansáveis orientadoras, professora Doutora Manuela Guerreiro e professora Doutora Bernardete Sequeira, por este longo caminho, pela direções e inúmeras aprendizagens.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar medidas adotadas em museus de pequena escala durante os confinamentos motivados pela COVID-19, explorando tendências no regresso à normalidade. O decrescente interesse do público pelos museus e a tendência para a diminuição das visitas, trazem para o diálogo a necessidade de equacionar estratégias que pretendem reconectar as instituições museológicas com os públicos. Este estudo exploratório assenta em pesquisa qualitativa. A recolha de dados utiliza a entrevista semiestruturada junto de uma amostra intencionada, constituída por profissionais em museus de pequena escala, membros da Rede de Museus do Algarve. Os resultados permitem concluir que os profissionais entrevistados estão atentos a novas necessidades de interação com os seus públicos. A relevância das tecnologias e o fortalecimento das relações entre ambientes *offline* e *online* suscitam a necessidade de maior investimento em conteúdos digitais e a criação de novas plataformas. Além disso, a pandemia causada pela COVID-19 contribuiu para transformar e digitalizar os museus, atualizar formatos e discursos expositivos, interagir e comunicar com os visitantes em novos formatos. São discutidas sugestões para investigação futura, nomeadamente o interesse em aprofundar o conhecimento sobre a temática incluindo a perspetiva de públicos, com diferentes características e distribuídos por meios *online* e *offline*. Estudos futuros devem também ser alargados a outras latitudes e tipologias de museus. Alavancado em lacunas identificadas na literatura, este estudo contribui para o conhecimento ao explorar as medidas adotadas durante os confinamentos motivados pela COVID-19 e tendências no regresso à normalidade em museus de pequena escala.

Palavras-chave: COVID-19; museu contemporâneo; tecnologias digitais; marketing

ABSTRACT

This research aims to identify measures adopted in small-scale museums during the confinements motivated by COVID-19, exploring trends in return to normality. The public's decreasing interest in museums and the trend towards a decrease in the number of visits bring to the dialogue the need to design strategies that intend to reconnect museum institutions with the public. This exploratory study is based on qualitative research. Data collection uses a semi-structured interview with an intended sample of professionals in small-scale museums and members of the Algarve Museums Network. The results allow us to conclude that the professionals interviewed know new interaction needs with their audiences. The relevance of technologies and the strengthening of relationships between offline and online environments raise the need for greater investment in digital content and the creation of new platforms. In addition, the pandemic caused by COVID-19 has contributed to transforming and digitizing museums, updating exhibition formats and discourses, and interacting and communicating with visitors in new formats. Suggestions for future research are discussed, namely the interest in deepening the knowledge on the subject, including the perspective of audiences, with different characteristics distributed by online and offline media. Future studies should also be extended to other latitudes and museum typologies. Leveraging gaps identified in the literature, this study contributes to knowledge by exploring the measures adopted during COVID-19 lockdowns and trends in return to normalcy in small-scale museums.

Keywords – COVID-19; *contemporary museum*; *digital technology*; marketing

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
Lista de Figuras.....	VIII
Lista de Tabelas	IX
Lista de Abreviaturas	X
Capítulo I - Introdução.....	1
Capítulo II – Revisão de literatura.....	4
2.1 Os museus em processo de mudança	4
2.2 A pandemia como acelerador da mudança.....	5
Capítulo III - Metodologia da Investigação.....	9
3.1 Caracterização do contexto empírico do estudo.....	9
3.2 Objetivo e questões de investigação	9
3.3 Desenho de investigação	10
3.4 Técnica de recolha de dados	10
3.5 Técnicas de amostragem e procedimentos de recolha de dados	12
3.6 Análise de dados	12
Capítulo IV – Resultados e Discussão	13
4.1 Caraterização da amostra	13
4.2 Análise de dados	13
4.2.1 Respostas aos desafios.....	14
4.2.2 Impactos na comunidade	17
4.2.3 Efeitos do confinamento no <i>mindset</i> dos museus.....	18
4.2.4 Perspetivas para o futuro	19
4.3 Discussão.....	23
Capítulo V – Conclusões.....	24
5.1 Contributos teóricos	25
5.2 Implicações para a gestão.....	25
5.3 Limitações e pesquisas futuras.....	25
Referências	27
VII Apêndices	34
Apêndice 1 – Guião da Entrevista.....	35
Apêndice 2 - Principais características dos museus pertencentes à RMA.....	36
Apêndice 3 – Grelha de categorização e frequências absolutas.....	38

Lista de Figuras

2.1	Os efeitos da COVID-19 enquanto acelerador da mudança no marketing do museu contemporâneo.....	8
3.1	Membros da Rede de museus do Algarve	9
4.2.1	Resposta aos desafios	14
4.2.2	Impactos na comunidade	17
4.2.3	Efeitos do confinamento no <i>mindset</i>	18
4.2.4	Perspetivas para o futuro	20

Lista de Tabelas

3.4	Guião da entrevista	11
-----	---------------------------	----

Lista de Abreviaturas

<i>APPS</i>	Aplicações para dispositivos móveis
COVID-19	Coronavírus SARS-CoV-2
DGS	Direção Geral da Saúde
ICOM	International Council of Museums
<i>QR CODES</i>	Quick Response Code
RMA	Rede de Museus do Algarve

Capítulo I - Introdução

O rápido desenvolvimento tecnológico e digital coloca desafios ao modelo de negócio tradicional, na medida em que a interação e comunicação dos museus com os seus públicos tendem a abraçar formatos mais atuais que incluem as plataformas sociais, *live streamings* e experiências imersivas tendo em vista ir de encontro às exigências dos visitantes, em particular as gerações mais novas (Choi e Kim, 2022; Raimo, Turi, Ricciardelli e Vitolla, 2021). Este é um processo revolucionário (Del Vecchio, Mele, Ndou, e Secundo, 2018) no qual novas realidades emergem e novas identidades tomam forma (Tranta, Alexandri e Kyprianos, 2021).

Não existe consenso quanto à definição de pequeno museu, micro museu, ou museu de pequena escala. O *Small Museums Committee* (2007), nos Estados Unidos da América, considera um museu de pequena escala aquele que tem um orçamento anual relativamente modesto garantindo a sua atividade com um número de colaboradores reduzido e que, por isso, desempenha múltiplas funções. Além disso, outras características como a dimensão física do espaço e das coleções também são critérios possíveis. Para Hudson (2004) 'pequeno' é aquele que tem menos de 10 colaboradores. A *Museums Association* no Reino Unido considera tratar-se de instituição museológicas com 15 ou menos colaboradores. Por sua vez, a *Canadian Heritage Information Network* considera que os museus com dois ou menos colaboradores podem ser considerados pequenos museus. Candlin (2016) refere-se a micro museus, localizados nos centros das cidades ou em zonas rurais. Taimre (2013) dedica-se ao estudo de pequenos museus na Estónia e sublinha o crescente número de museus de pequena escala que atuam independentemente.

Uma mudança de paradigma em direção ao consumidor e aos públicos (Kotler e Kotler, 2001), à dimensão hedónica do consumo (Holbrook e Hirschman, 1982) e à experiência do consumidor (Rowley, 1999; Chan, 2009; Brida, Meleddu e Pulina, 2016), dá forma ao que Ducros e Euzéby (2020) designam por museus híbridos (*hybrid museums*). Os museus híbridos são espaços museológicos focados na dimensão hedónica do consumo perspetivada como complemento à oferta de uma experiência marcada pelo rigor científico e pelo conhecimento. Neste contexto, novas tecnologias são instrumentos para proporcionar ao visitante uma experiência educativa e aprazível (*fun*, na perspetiva de Holbrook e Hirschmen, 1982) e, portanto, memorável (Pine e Gilmore, 1998).

Fruto dos impactos causados pelo vírus da COVID-19, a transformação digital a que os museus se vêm a adaptar é fortemente impulsionada, não só na forma como as coleções são apresentadas, mas também quanto aos canais através dos quais se estabelecem as interações com os seus públicos (Choi e Kim, 2022; Samaroudi, Echavarria e Perry, 2020). Neste cenário, destacam-se, entre outros, as exposições virtuais através de realidade virtual, jogos, *apps* (aplicações para dispositivos móveis), *QR codes* e outros equipamentos que desenham a experiência do visitante (Loureiro, Guerreiro e Ali, 2020; Choi e Kim, 2022; Ciecko, 2020; *International Council of Museums*, 2020; *Network of European Museum Organisations* (2020^a). Choi e Kim (2022) acrescentam que os meios digitais têm um papel mediador entre as instituições e os utilizadores cada vez mais importante, pois através de plataformas como a *Google Arts & Culture* há uma conexão e interpretação ativa dos públicos em relação aos museus e à sua oferta.

Durante o confinamento causado pela pandemia da COVID-19 o uso das tecnologias e plataformas virtuais aumentou, sendo neste setor, expectável que o consumo através da internet permaneça elevado, pelo que os museus e outras instituições artísticas e culturais deverão acompanhar esta tendência no futuro (Hekkers, 2021). Vários estudos dedicaram-se à compreensão desta problemática durante pandemia, nomeadamente através da identificação de novos desafios no campo digital e das redes sociais em museus (Agostino, Arnaboldi e Lampis, 2020; Magliacani e Sorrentino, 2021; Mas, 2021; Raimo et al., 2021) ou património (Samaroudi et al., 2020). Kist (2020), explorou desafios e preocupações éticas relacionadas com o uso das redes sociais por parte dos museus e de sítios patrimoniais durante a pandemia. Tranta et al. (2021), estudaram a relação entre os jovens e os museus durante a pandemia. Choi e Kim (2022) identificaram as alterações e os desafios que se colocam à gestão dos museus após a pandemia na Coreia. A maioria dos estudos adotam a perspetiva dos museus públicos, embora seja também investigado o ponto de vista de artistas e outros *stakeholders* internos (Choi e Kim, 2022) e gestores (Raimo et al., 2021). A literatura sugere que novos estudos deverão dedicar-se à análise da temática em diferentes latitudes (Choi e Kim, 2022; Raimo et al., 2021; Magliacani e Sorrentino, 2021) e em museus de diferentes escalas (Raimo et al., 2021).

Partindo destas lacunas em estudos prévios, esta pesquisa pretende identificar medidas adotadas em museus de pequena escala durante os confinamentos motivados pela COVID-19 e explorar tendências no regresso à normalidade. Esta pesquisa está assente no método de investigação qualitativo e optou-se por um estudo exploratório. A recolha

de dados fez-se através de entrevista semiestruturada a uma amostra intencionada de seis profissionais de museus de pequena escala, pertencentes à Rede de Museus do Algarve.

Os resultados permitem identificar alguns dos efeitos da COVID-19 enquanto acelerador da mudança no marketing do museu contemporâneo, nomeadamente respostas dadas pelos museus durante este período, perceção dos impactos sentidos na comunidade, efeitos do confinamento no *mindset* e missão dos museus, e perspetivas para o futuro. Estes dados foram objeto de análise de temática de conteúdo com recurso ao software QSR Nvivo 12.

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos a saber: Introdução da pesquisa, Revisão de literatura para caracterização do estado da arte, Metodologia para apresentação e fundamentação da estratégia e respetivas decisões, apresentação e discussão dos Resultados mais relevantes e, finalmente, principais Conclusões, contributos e sugestões para investigação futura.

Capítulo II – Revisão de literatura

2.1 Os museus em processo de mudança

De acordo com o ICOM (2019), os museus são instituições democratizadoras e inclusivas. São espaços polifônicos, abertos ao diálogo crítico e que “contribuem para a dignidade humana, justiça social, igualdade global e bem-estar do planeta” (Marshall, 2020:6). Trata-se de organizações culturais fundamentais para a sociedade e estabelecem a ligação entre a estética e a integridade cultural, estabelecendo consenso social (Conti, Vesci, Castellani e Rossato, 2020; Chong, 2002; Kotler e Kotler, 2001; Boylan, 2004). Estes equipamentos culturais têm, desde os anos 80, enfrentado vários processos de mudança (Yorke e Jones, 1987; Palumbo, 2021).

O decrescente interesse do público em geral pelos museus e a consequente tendência para a diminuição do número de visitas levam os gestores, curadores e investigadores a equacionar estratégias e ações que pretendem reconectar o público através de políticas de gestão de museus mais adaptadas à sociedade contemporânea (Gonsales, 2021). Em 2020, com a chegada da pandemia causada pela COVID-19, esta gestão adaptada à contemporaneidade tornou-se ainda mais premente. De acordo com Estes (2017), há urgência em estudar e aprofundar teorias que moldem a forma como os gestores e profissionais de marketing utilizam a arte e as exposições para criar valor, tanto para os museus, como para os seus visitantes. Atualmente, os museus estão sujeitos a processos de mudança e reinvenção que, entre outros, requerem novas medidas e práticas de gestão para atrair e manter os seus públicos (Choi e Kim, 2022). Surgem novos conceitos e teorias que pretendem contribuir para uma melhor compreensão do comportamento do consumidor e da experiência de consumo, em particular (Kotler e Kotler, 2001; Minkiewics, Bridson, Evans, 2016; Mencarelli, Marteaux, Pulh, 2010; Mencarell e Pulh, 2012). O objeto de interesse dos museus passa, assim, a ser centrado e orientado para a vivência de experiências (Choi e Kim, 2022).

Num tempo em que a moderna gestão se pauta pelas teorias da Economia das Experiências (Pine e Gilmore, 1998), do consumo hedónico (Hoolbrooke e Hirschman, 1982) e da Experiência de Consumo (Schmidt, 2011; Brakus, Schmitt e Zarantonello, 2009), os museus alargaram o seu campo de atuação e, numa perspetiva experiencial, desenham as suas ofertas de educação e entretenimento de forma integrada, assumindo-se como espaços ou museus híbridos (Ducros, 2020). Ducros e Euzéby (2021: 182),

identificam os paralelos cruzados entre os parques temáticos e o museu contemporâneo e identificam uma nova missão assente na oferta de “*knowledge in na amusing way*”. Nas palavras dos autores, *Hybrid museums* são espaços que resultam da combinação de “elements from both museums (rigorous scientific content, the aim to extend knowledge to a wide public) and leisure parks (market-oriented, fun and memorable experiences, many commercial services offered inside)” (Ducros e Euzéby, 2021: 181).

Desenhados para criar experiências memoráveis (Ducros, 2020; Ducros e Euzéby, 2021), oferecer propostas com valor, através da participação do público e da cocriação (Simon, 2010; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Roeder, 2018), para o museu contemporâneo, as novas tecnologias representam desafios e oportunidades de interação com os públicos, atuais e potenciais (Raimo *et al.*, 2021; Del Vecchio *et al.*, 2018; Tranta *et al.*, 2021; Loureiro *et al.*, 2020).

De acordo com Agostino, Arnaboldi e Lampis (2020), os museus tendem a incorporar tecnologias digitais nos seus modelos de interação com o público como forma de garantir a prestação de um serviço centrado na experiência (*experience centric*) e obter vantagem competitiva (Ducros, 2020). Trata-se de gerar interações, troca de recursos e competências, através das tecnologias digitais (Kunz e Walsh, 2020; Mencarelli e Pulh, 2012).

2.2 A pandemia como acelerador da mudança

A crise provocada pelo vírus da COVID-19 serviu como catalisador de mudanças rápidas, tendo contribuído para acelerar o processo de digitalização e trouxe para o diálogo um novo paradigma de gestão em diversos contextos (Baumgarth, 2020; He e Harris, 2020; Donthu e Gustafsson, 2020), incluindo nos museus (Moorman, 2020; Boudet, Jonathan, Brian, Jesko, e Kelsey, 2020). O encerramento abrupto do comércio e serviços não essenciais, entre os quais se incluíram os museus e outros equipamentos culturais, levanta questões, tais como: o que se poderá aprender de situações assim para melhorar a competitividade no futuro? Ou até que ponto estarão as organizações preparadas para lidar com as restrições impostas pelos confinamentos? (He & Harris, 2020).

Em março de 2020, esta pandemia causada pela COVID-19 levou ao encerramento de 90% dos cerca de 60 mil museus em todo o mundo (UNESCO, 2020). Num curto espaço

de tempo, várias instituições culturais, públicas e privadas, encerraram temporariamente as suas portas, começando prontamente a desenvolver estratégias de comunicação, envolvimento e suporte junto das comunidades (Samaroudi *et al.*, 2020). Na verdade, apesar do grande impacto causado pela COVID-19 e pelos seus sucessivos confinamentos, o setor dos museus adaptou-se rapidamente, tendo este evento impulsionado a transição para o mundo digital (Agostino, Arnaboldi e Lema, 2020).

De acordo com Byrd-McDevitt (2020), os museus (re)conquistam o seu público ao preencherem o vazio sentido durante o confinamento e oferecem uma resposta com valor cultural, entregue em casa de milhões de pessoas. De acordo com o autor, durante o confinamento de 2020, as equipas dos museus não se limitaram a fazer teletrabalho e seguir com as suas funções. Na realidade, segundo Byrd-McDevitt (2020), todo o setor cultural se reorganizou e surgiram missões e objetivos culturais, sociais e educacionais fortes, com trabalhos conjuntos entre várias equipas e várias instituições/organizações, com recurso às ferramentas digitais. Neste contexto, as instituições museológicas comunicam com os seus públicos-alvo com base em conceitos como a paz, o escape e a colaboração, a partilha, a criatividade, a educação e a conexão, através de plataformas digitais (Kist, 2020; Lerario, 2021).

A comunicação feita pelas instituições culturais tem, inevitavelmente, um peso forte na disseminação das artes e da cultura nas sociedades ocidentais que, em tempo de confinamento, devem fortalecer e construir fortes laços com as comunidades, explorando formas eficientes de comunicar e mostrar as coleções *online*, suscitar interesse pelos temas, autores, artistas, mas também desempenhar um papel presente nas comunidades (Samaroudi *et al.*, 2020). Samaroudi *et al.* (2020), esclarecem que os museus não só adaptaram a sua comunicação com públicos-alvo habituais, mas atraíram também novos públicos e novas audiências, através dos eventos, atividades e discussões lançadas nos seus canais de comunicação digitais. De acordo com Kist (2020), a Associação de Museus do Reino Unido e a *US Museum Computer Networks* sugerem um modelo de trabalho baseado na transmissão de mensagens fortes, mas que representem inspiração. Este é o caso do Museu Anne Frank, que trabalhou a temática do isolamento e do confinamento numa exposição intitulada *Framing contemporary experiences of Isolation*, gerando sentimentos de identificação, empatia e conforto junto dos seus públicos (Samaroudi *et al.*, 2020). A impossibilidade de acesso físico aos museus durante o período de confinamento gerou um aceleração do desenvolvimento digital dos equipamentos

culturais que procuraram interagir com os seus públicos através de uma utilização mais ativa e aberta à discussão assente em modelos de participação e envolvimento *online*. De acordo com resultados da pesquisa de Samaroudi *et al.* (2020), existe grande potencial na utilização das ferramentas digitais desenvolvidas durante o confinamento. Por exemplo, os museus podem permanecer focados nas audiências mais vulneráveis, apostar no envolvimento dos públicos em visitas virtuais e desenvolver estratégias de colaboração entre instituições e audiências (Samaroudi *et al.*, 2020). Estas instituições devem, mais do que nunca, continuar a apostar na sua digitalização, na experiência dos seus utilizadores e em formas de comunicação diversificadas (Choi e Kim, 2022). Mesmo assim, colocam-se desafios como de que forma é que a pandemia e o encerramento temporário dos museus mudaram o *mindset*, objetivos e missão dos museus? Procurarão os gestores das marcas-museu novas respostas ou ideologias? (He e Harris 2020).

Várias instituições como museus, galerias, arquivos, bibliotecas e outros serviços públicos, aceleram os seus processos de transição para o *online* para que possam desempenhar a sua função em tempo de crise e confinamento causados pela COVID-19. De acordo com Samaroudi *et al.* (2020), estas instituições desempenham um papel fundamental para a comunidade, não só porque são entidades oficiais de investigação e conhecimento, mas também porque contribuem para a integridade e coesão das comunidades, especialmente em tempos de crise social e sanitária. É, pois, importante perceber que resposta é que os museus e outros equipamentos culturais deram ao seu público durante o confinamento.

Para Walmsley (2018), a tecnologia tem vindo, ao longo dos anos, a reconectar os públicos com a arte e com as organizações culturais. De acordo com o autor, nos Estados Unidos da América, os museus têm ganho novas audiências através dos seus programas interativos e participativos cuja oferta é desenhada em ambiente de cocriação com os seus públicos. A propósito dos museus que abraçam a cocriação como desígnio, Simon (2010) chama-lhes “*participatory museums*” que, para Ducros (2020: p. 183), diz respeito “à participação ativa de clientes/turistas/visitantes durante a sua experiência” e implica motivação e participação por parte dos visitantes.

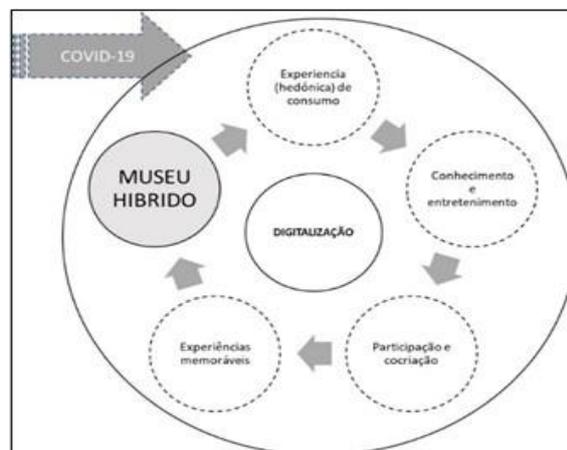
Os museus mais conhecidos, e com maior alcance, estão a liderar o caminho para pequenos equipamentos culturais traçarem trajetos semelhantes, tornando muitas experiências culturais possíveis através do mundo digital. De acordo com Kist (2020: p.

347) nem “todas estão satisfeitas e rendidas ao mundo *online*, mas entendem a importância da transição e reconhecem algumas vantagens.”

Em Itália, os museus públicos aceleraram o desenvolvimento da sua presença nas redes sociais. Aprofundaram-se conceitos de experiência do utilizador, cocriação e utilização das plataformas centradas no utilizador (Agostino, Arnaboldi e Lampis, 2020). Este contexto representa uma excelente oportunidade para “*scholars and practitioners to observe how governments and organizations have acted and reacted over a short period, providing importante lessons for the future*” (Agostino, Arnaboldi e Lampis, 2020: p.363). De acordo com Choi e Kim (2022), as tecnologias digitais têm demonstrado ser eficazes para recuperar as audiências e superar as perdas de visitantes.

A revisão de literatura suscita, portanto, um conjunto de questões que denotam os desafios e as oportunidades que se colocam à gestão do museu contemporâneo, em particular no que diz respeito à gestão Marketing. De realçar, o enfoque em conceitos como a experiência de consumo e a sua dimensão hedónica, o equilíbrio entre a oferta de conhecimento e entretenimento, participação e cocriação, embora respeitando a missão cultural e científica dos acervos e das instituições, tendo em vista atrair novos públicos e suscitar a vivência de experiências memoráveis. A digitalização entra nesta equação e estabeleceu-se como uma das principais potencialidades evidenciadas pelo efeito acelerador que a pandemia causada pela COVID-19 deixa na sociedade. A Figura 2.1 conceptualiza os efeitos da COVID-19 enquanto acelerador da mudança no marketing do museu contemporâneo.

Figura 2.1 – Os efeitos da COVID-19 enquanto acelerador da mudança no marketing do museu contemporâneo



Fonte: Elaboração própria

- Quais as adaptações realizadas nos museus para garantir a continuidade do trabalho com os seus públicos (RQ1)?
- Qual a perceção do impacto da atuação dos museus durante os confinamentos na comunidade e na conquista de novos públicos (RQ2)?
- Será que a pandemia e o encerramento temporário dos museus mudaram o seu *mindset* (RQ3)?
- Quais as perspetivas para o futuro dos museus após o contexto pandémico (RQ4)?

3.3 Desenho de investigação

Com recurso ao método de investigação qualitativo, esta pesquisa pretende contribuir para aprofundar o conhecimento sobre a atuação de museus de pequena escala durante os confinamentos gerais da população suscitados pelas medidas sanitárias, como consequência da pandemia COVID-19 (DGS, 2020) na perspetiva de profissionais dos museus em análise (Healy e Perry, 2000). O desenho de investigação assenta nos princípios do estudo exploratório, indicado para identificar e entender problemas, assim como motivar investigações futuras (Swedberg, 2020). É considerada uma opção adequada à exploração de tópicos de estudo com os quais o investigador ainda não está suficientemente familiarizado ou exista investigação prévia insuficiente ou inexistente (Coutinho, 2011). Neste caso, são ainda desconhecidos estudos sobre a temática em contexto de museus de pequena escala em contexto regional.

3.4 Técnica de recolha de dados

Os dados da presente investigação foram obtidos através da realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais dos museus regionais em estudo. As entrevistas semiestruturadas são instrumentos de recolha de dados em profundidade, procurando aferir as motivações, crenças, atitudes, sentimentos e perceções do entrevistado acerca da temática em análise (Malhotra, Nunan, e Birks, 2017). O guião de uma entrevista semiestruturada é desenhado para permitir ao entrevistado comunicar livremente sobre as questões e temas propostos, tornando o momento da entrevista mais flexível e fluente (Ribeiro, 2008; Pardal e Lopes, 2011). Tendo em conta o objetivo do estudo e as questões

de investigação, o guião da entrevista integra quatro grandes temáticas devidamente ancoradas na literatura: a) respostas aos desafios suscitados pelos confinamentos decorrentes da pandemia COVID-19; b) os impactos que, na perspetiva dos profissionais de museus de pequena escala, se fizeram sentir na comunidade; c) os efeitos do confinamento no *mindset* dos museus; d) perspetivas para o futuro. A tabela 3.2 permite visualizar esta informação. Foi realizado um pré-teste ao guião da entrevista com dois profissionais de museus para confirmar a fluidez e pertinência das questões (Bryman, 2016).

Tabela 3.4 – Guião da entrevista

Tema	Autor(es)	Questões para o guião
Respostas aos desafios da pandemia	Baumgarth, 2020	Que adaptações é que foram adotadas no seu museu para garantir a continuidade do trabalho com os seus públicos habituais?
Impacto na comunidade: afastamento do público habitual ou atração de novos públicos	Samaroudi, <i>et al.</i> , 2020	Considera ter tido algum impacto na comunidade? E na conquista de novos públicos? <u>Se sim</u> : As ferramentas digitais tiveram uma contribuição positiva nesse sentido? Há intenção de continuar este trabalho com os novos públicos, aquando do regresso à normalidade? No caso concreto do seu museu, tencionam continuar com o trabalho no digital no regresso à normalidade?
Efeitos do confinamento no <i>mindset</i>	He e Harris, 2020	(...) de que forma é que a pandemia e o encerramento temporário dos museus mudaram o <i>mindset</i> , objetivos e missões dos museus? Procurarão os gestores das marcas-museu por novas respostas ou ideologias?
Perspetivas para o futuro	Agostino, Arnaboldi e Lampis, 2020	Quais serão as lições mais importantes a tirar para o futuro? Estarão os museus preparados para lidar com as restrições impostas por possíveis confinamentos futuros?

Fonte: Elaboração própria

3.5 Técnicas de amostragem e procedimentos de recolha de dados

Face aos objetivos e natureza do estudo, foi definida uma amostra não-probabilística e intencionada (Bryman, 2016) tendo sido os entrevistados deliberadamente selecionados em função do cargo que desempenhavam na instituição museológica (responsáveis e técnicos de museus) e procurando-se também diversificar ao nível dos museus a integrar no estudo. Todas as entrevistas foram conduzidas após consentimento informado e gravadas em áudio. A dimensão da amostra obedeceu ao critério de saturação (Bryman, 2016) segundo o qual é recomendado interromper o processo de recolha de informação quando o conteúdo se torna repetitivo. Neste caso, o ponto de saturação foi atingido com a realização de seis entrevistas, em seis museus diferentes, pelo que se deu por concluída a recolha da informação. Os entrevistados são profissionais de museus que integram a RMA, dos quais, quatro são diretores de museu e dois são técnicos de museologia. As entrevistas decorreram entre fevereiro e abril de 2022, sempre no local de trabalho dos entrevistados.

3.6 Análise de dados

Os dados coletados foram transcritos e importados para o QSR NVivo 12 e procedeu-se à respetiva análise temática de conteúdo (Vala, 1997; Bryman, 2016). Os dados foram organizados e classificados em categorias concetuais confluentes com os objetivos da investigação (Bryman, 2016). Assim, seguindo a lógica de Vala (1997), num primeiro momento foi constituído o *corpus* para análise a partir da transcrição das entrevistas; seguidamente, foram definidas categorias e subcategorias dedutivas (com base no referencial teórico) e indutivas (à medida que emergiram dos dados empíricos) (Creswell e Poth, 2018); finalmente, foi trabalhado o recorte e definição de unidades de registo, indexando os segmentos das entrevistas às respetivas categorias e subcategorias. O processo de codificação foi conduzido pelo investigador principal e devidamente validado por académicos da área. O resultado gerou uma estrutura composta por quatro grandes categorias de análise e respetivas subcategorias. À análise descritiva e interpretativa da informação tratada seguiu-se o confronto dos resultados empíricos com o referencial teórico (Decrop, 1999). Por razões de confidencialidade, foi mantido o anonimato dos entrevistados e dos respetivos museus tendo sido atribuído a cada entrevistado um número.

Capítulo IV – Resultados e Discussão

4.1 Caracterização da amostra

Foram entrevistados seis profissionais de museus que integram a RMA, quatro são diretores de museu e dois são técnicos de museologia, sendo quatro do género masculino e dois do género feminino, com idades compreendidas entre os 44 e os 75 anos e todos com formação superior.

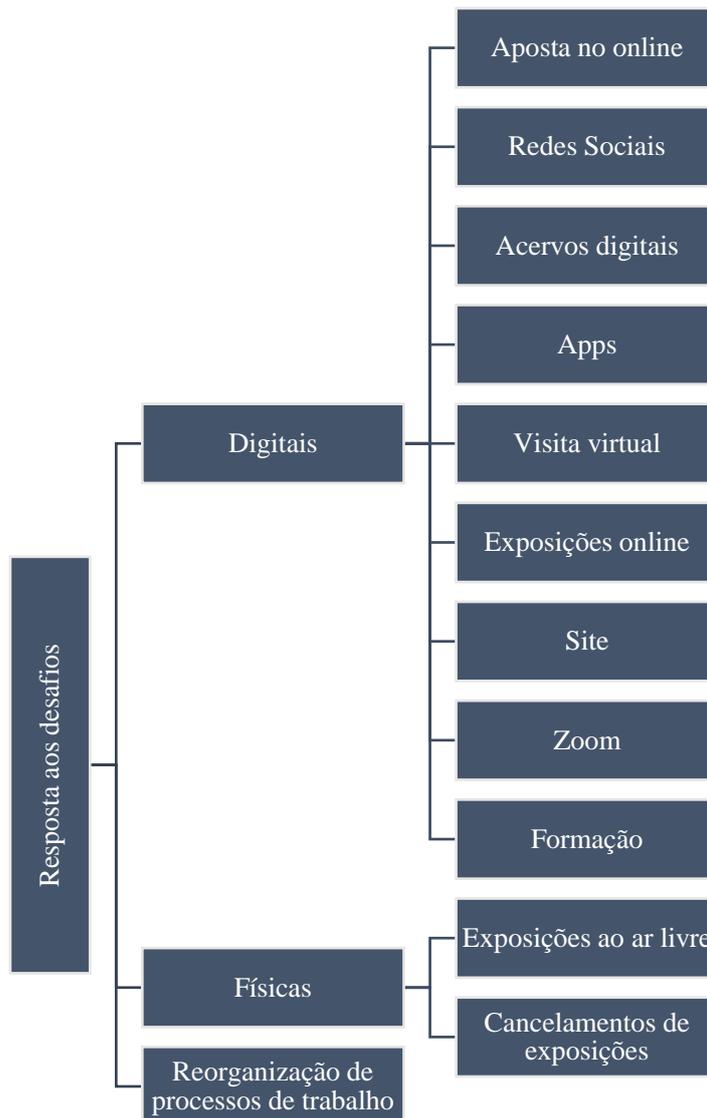
4.2 Análise de dados

A análise dos resultados permitiu identificar quatro grandes categorias, nomeadamente: Respostas aos desafios; Impactos na comunidade; Efeitos do confinamento no *mindset*; Perspetivas para o futuro (*vide* apêndice 3).

4.2.1 Respostas aos desafios

Foram identificadas três subcategorias, correspondentes às respostas aos desafios sentidos pelos museus durante os confinamentos causados pela COVID-19: respostas digitais; respostas físicas e reorganização de processos de trabalho, conforme ilustrado na figura 4.2.1.

Figura 4.2.1 – Resposta aos desafios



Fonte: Elaboração própria

Na subcategoria digital foram referidas várias respostas dadas pelos museus neste domínio, nomeadamente: a constituição de acervos digitais, aposta no *online*, *apps*,

exposições *online*, formação, redes sociais, site, visita virtual e *zoom*. Houve, assim, por parte dos museus, uma aposta no *online* que, de acordo com o E1, “foi importante desde logo para que permitisse manter a proximidade com os públicos”. Além disso, as redes sociais tiveram um papel fundamental nesta proximidade. Como descreve E1: “Acabámos por fazer pequenos vídeos, [...] rúbricas específicas em que dávamos conta de peças emblemáticas aqui do museu, e contextualizávamos, em dois minutos a importância das peças. [...] Fizeram-se pequenos jogos didáticos à volta do património. Mostrámos algum do trabalho feito no gabinete [...] durante a semana um *quizz* [feito através do *Facebook* e *Instagram*]”. Também o E3 descreve algumas atividades desenvolvidas neste âmbito: “começámos a desenvolver a peça do mês, [...] fizemos atividades para as crianças também no *Facebook* da Câmara [...] foram feitos vários vídeos - em que eu expliquei às crianças o que é que era o Vaso Tavira [para partilhar no *Facebook*]”. O E4 acrescenta “Houve um grande esforço da equipa em preparar conteúdos para saírem no *Facebook* quase diariamente. Cada um dentro da sua especialidade, para que se mantivesse o interesse do público na nossa página”. O mesmo entrevistado esclarece “Elaborámos um conjunto de vídeos, que chamámos ‘Bastidores no museu’, que retratavam o trabalho que nós fazemos quando o museu está fechado”. Por outro lado, houve museus com menos interação através das redes sociais tal como refere o E2: “[sobre a comunicação nas redes sociais] é claro que é importante, [...] Só que consome muito tempo, e nós continuamos a ser muito precários”. E também o E6: “nós não estávamos preparados, fomos apanhados desprevenidos e considero que a parte da comunicação com o público feita através das redes sociais foi medíocre”. Foram criados acervos digitais - como exemplifica o E2: “o museu [...] está praticamente digitalizado”; *Apps* (aplicações para dispositivos móveis) - E2: “A *app* [que já existia] mas só para quem entrasse no museu, agora pode ser acedida através de casa”, mostra tudo sobre o “museu e sobre a exposição permanente”-; visitas virtuais - como referem o E1: “as pessoas podem fazer virtualmente a visita, e isso ajudou também a que estes distanciamentos encurtassem”; e o E2: “o ‘tempo suspenso’ [nome atribuído à página de acesso das visitas virtuais] abria uma série de espaços que proporcionavam [abrindo *links*] para visitas virtuais [...] de maneira a que as pessoas pudessem visitar os museus do Algarve”-; Exposições *online* também foram mencionadas por quase todos os entrevistados. Como explicita o E1: “decidimos avançar com a exposição *online*. Demos a possibilidade de as pessoas conhecerem alguns dos trabalhos por via digital”; E3: “Havia uma inauguração de uma exposição que foi feita *online* [...] e as pessoas puderam

ver a abertura da exposição na internet”; e também E5 refere que: “fizemos uma exposição – na altura os museus eram convidados e motivados a procurarem nas suas comunidades como é que se estava a sentir a COVID. [...] Fizemos a exposição *online*, chamada esperança”. Os entrevistados salientam também vários exemplos do lançamento ou melhoramento dos *sites* dos museus, conforme reflete o discurso de E2: “Acrescentámos uma secção ao nosso site, e [...] aparecia uma faixa de grande impacto que dizia “tempo suspenso”. [...] abria uma série de espaços [links] que faziam o acompanhamento da situação Covid”; O E3 reforça que o museu “tem um *site* e a peça do mês [artigo escrito + reportagem fotográfica] vai num formato para o site do museu” e o E5 explicita: “Criámos dentro do site, um novo menu, chamado “Museu em Casa”. Foram também criadas atividades para serem feitas através de *Zoom*, conforme descreve o E4: “decidiu fazer-se o “Famílias no museu – Edição *Online*” e [...] assim a oficina *online* chamava-se “Fica na *Dommus*” – *dommus* é casa romana – mandávamos um link *zoom* às pessoas que se inscreviam e explicávamos o que era para fazer e o que era uma casa romana”. Alguns entrevistados referiram que também aproveitaram o tempo de portas encerradas para fazer formação *online*, conforme reflete o discurso do E6: “nos tempos de encerramento, aproveitamos para fazer formações em diversos domínios com os trabalhadores todos”.

No campo das respostas físicas foram identificadas algumas oportunidades e constrangimentos. No campo das oportunidades destacam-se as exposições ao ar livre tal como refere E5: “é uma maneira de num momento destes, dar um exemplo de como no exterior, através das exposições exteriores, com painéis nos largos principais, na [avenida] Manuel Teixeira Gomes – através das fotografias tiradas [é possível criar exposições]”; e o E2 exemplifica: “juntámos levantamentos fotográficos de instituições, de gente com máscara, ações que foram feitas, painéis de rua, as ruas fechadas, os bancos de jardim com as faixas, e por tanto, andámos à caça desses elementos [...] muito interessantes para refletirmos sobre a questão covid”. O constrangimento mais sentido foi o cancelamento de exposições. De acordo com E3: “Era uma exposição da comunidade da rede de museus do Baixo Alentejo [...] Tudo isto teve que ser cancelado e ainda se pensou em fazer *online*, mas os suportes ainda não estavam muito desenvolvidos”. Ainda relativamente às respostas aos desafios colocados pelos confinamentos decorrentes da pandemia COVID-19, os entrevistados também referem que utilizaram o seu tempo de portas fechadas para a reorganização de processos de trabalho, como refere E3: “fizemos

muita parte burocrática que estava pendurada, [...] fechámos relatórios de escavação, [...] começámos a planear exposições, [...] olhámos para o regulamento interno do museu para dar a volta que ele já tinha falta, [...] fazer inventários e estudo de materiais”.

4.2.2 Impactos na comunidade

Relativamente aos impactos na comunidade, emergiram da análise duas subcategorias devidamente ilustradas na figura 4.2.2: atração de novos públicos e afastamento de públicos.

Figura 4.2.2 – Impactos na comunidade



Fonte: Elaboração própria

A maioria dos entrevistados percecionam que o encerramento das portas dos museus teve impactos na comunidade. Por um lado, a comunicação digital conquistou novos públicos, conforme explicita E1: “conseguimos chegar [a novos públicos], [...] houve aqui gente que à custa também dessas comunicações, quer da visita virtual, quer dos conteúdos publicados nas redes sociais, começaram a aparecer, que ainda não eram caras que nós conhecíamos. [...] Eu acho que foi benéfico, sem dúvida, o facto de mantermos esta ligação digital e de estarmos constantemente perto das pessoas, pelo menos por esta via [digital], trouxe alguns benefícios”. O E2 reforça esta perceção, salientando que “houve a preocupação de chegar a públicos diferentes”, (E2), e “notou-se um aumento de

visitantes na página de *Facebook* e no site” (E5). Também esta percepção é reforçada pelo E6: “[o programa cultural] foi de setembro a dezembro, e não deixámos de fazer. [...] de facto a comunidade aderiu.” A comunicação digital trouxe novos públicos e os eventos e atividades através do *Facebook* e de outras plataformas permitiu, nas palavras do E4, chegar a “um público a que não chegaríamos de certeza, inclusive tivemos uma família de Santarém”. No outro lado da esfera, o encerramento das portas dos museus durante os confinamentos, também afastou públicos. Conforme indica C3: “a academia sénior era um grande parceiro do museu, e que neste momento a própria academia também está um pouco incerta”, e o E5 reforça esta percepção: “as gerações mais idosas, não lidam tanto com estes sistemas [tecnologias] como os mais novos [...] e se calhar o público mais sénior, está um pouco mais afastado, sim”, assim como “as tertúlias [que se faziam] com os homens dos estaleiros, com os pescadores, com os antigos industriais, com pessoas ligadas à comunidade, eram feitas aqui no restaurante do museu, e eram muito animadas, mas tiveram que se interromper”.

4.2.3 Efeitos do confinamento no *mindset* dos museus

Quanto aos efeitos percebidos do confinamento na mudança de paradigmas de gestão e de atuação, os profissionais inquiridos identificaram os aspetos devidamente identificadas na figura 4.2.3 (atuar ‘fora da caixa’; aprendizagens novas, novos estilos de comunicação, versatilidade das respostas. Houve também quem considerasse não terem ocorrido quaisquer efeitos).

Figura 4.2.3 - Efeitos do confinamento no *mindset*



Fonte: Elaboração própria

O confinamento e o consequente encerramento dos museus foram classificados como “extremamente desafiantes” (E2) e contribuíram para dar forma a um “sentimento de rebeldia” (E2) e podem ser considerados como “geradores, férteis” (E2). Portanto, o contexto objeto de reflexão suscitou, para o E2, a oportunidade de atuar ‘fora da caixa’. O mesmo entrevistado acrescenta ainda que: “Gostava de fazer uma exposição forte. [...] devíamos ser provocatórios”. Para o E1, o confinamento teve alguns efeitos no *mindset* do museu na medida em que gerou aprendizagem “nas mais diversas maneiras: culturais, pedagógicas, sociais, críticas. Portanto aprendemos que somos um espaço que tem que abrir a mente e ter uma postura de apelo à crítica dos outros” e fez surgir novos estilos de comunicação. Conforme indica o E1: “tivemos que fazer aqui uma grande adaptação, sobretudo no estilo de comunicação, uma grande adaptação no uso e na adaptação de algumas ferramentas”. É justamente o esforço de adaptação a que foi submetido os museus que, na perspectiva do E1, originou versatilidade. Este entrevistado explica que foi necessário ver “a coisa holisticamente e vendo os valores, houve aqui uma mudança: Claro que foi versatilidade e o trabalho de adaptação, de percebermos que há um nicho que funciona agora mais no digital, e [...] daí a nossa regularidade de publicações e de comunicação. [...] Nós próprios acabámos por nos transformarmos. Portanto houve um efeito transformador no museu, na própria equipa, de percebermos que ganhamos mais quando temos por perto também este tipo de ferramentas. [...] Percebemos que havia benefícios nisso; a equipa percebeu; a equipa adaptou-se; a equipa teve essa versatilidade; e no fundo houve essa missão, redefinir da missão do museu - essa redefinição”.

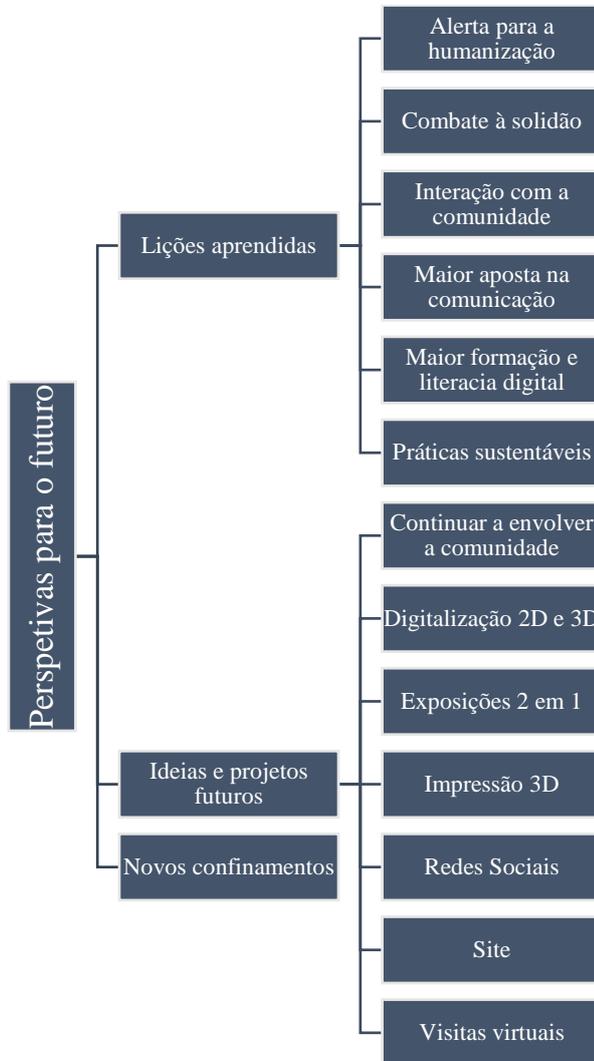
Por outro lado, há entrevistados que consideram que os confinamentos não tiveram impacto no *mindset* do seu museu. Conforme refletem os discursos do E3 - “A missão continua a ser a mesma. [...] Não mudámos em grande coisa o *mindset* porque aquele é um museu temático que não tem muito por onde a gente mudar a coisa”; do E4 “a missão não mudou”; e do E5 - “não mudou muito, nós somos aquilo que se pode considerar o museu de território, de sociedade e de identidade”.

4.2.4 Perspetivas para o futuro

Dos dois anos já vividos em contexto de pandemia e volvidos dois confinamentos, foi possível perceber junto dos profissionais entrevistados dos museus em análise quais são as suas perspetivas para o futuro. Desta reflexão emergiram três subcategorias: Lições

aprendidas, ideias e projetos futuros, e (se estão ou não) preparados para novos confinamentos, conforme se apresenta na figura 4.2.4.

Figura 4.2.4 - Perspetivas para o futuro



Fonte: Elaboração própria

No discurso dos entrevistados é possível identificar alguns ensinamentos retirados do contexto pandémico. Conforme refletem os discursos do E1, os confinamentos serviram como um alerta para a humanização – “aprendemos aqui várias lições, quer do ponto de vista profissional, quer pessoal” – e do E3, que realça “que temos que aprender com isto sobretudo, como seres humanos, porque os museus se estiverem fechados, não têm hipótese”. Aprendeu-se também a combater a solidão, evidenciando-se a importância do

digital, conforme refletido nos discursos do E4 – “pois na verdade, foi o digital que nos salvou e que fez com que não nos sentíssemos tão sozinhos ou isolados”; – e do E1 – “foi bom para esses públicos, que tinham essas rotinas de visitar, de vir aos serviços educativos, ou a inaugurações de exposição, pois perdeu-se muito esse convívio”. Das lições aprendidas aponta-se também a necessidade de interação com a comunidade, pois, de acordo com o E2, é fundamental “perceber o que é que a comunidade precisa” e fazer do museu uma das “estruturas essenciais à vida da terra”. Como explicita E5, esta interação justifica-se porque “o museu é não uma instituição permanentemente fechada na sua própria equipa, nos materiais e nas peças. É um observatório da sociedade. A ver quem são os novos parceiros. A ver quem são os novos protagonistas. A ver quais são os novos desafios, os novos perigos para a sua própria sobrevivência comunitária. [...] Os museus não servem só para expor. Nós temos obrigação de estar atentos e de promover iniciativas, sejam elas exposições, sejam tertúlias, sejam iniciativas virtuais e digitais para estarmos permanentemente a tocar vários momentos dessa vivência comunitária”. O entrevistado E6 considera que é fundamental uma maior aposta na comunicação: “aprender a comunicar melhor e caso aconteça uma situação semelhante, ter ferramentas para comunicar [...] estamos agora a apostar nas visitas virtuais, nos websites, na digitalização dos acervos, etc”. Já o E4 destaca que este contexto pandémico revelou a necessidade de maior formação e literacia digital e refere alguns pontos positivos gerados pela pandemia e confinamentos: “a pandemia ensinou-nos muitas lições. Ensinou muita coisa que nós demoraríamos uma década a aprender se não tivéssemos sido forçados a aprender de um dia para o outro. Hoje em dia fazemos muito trabalho de reuniões com colegas de outros museus e instituições, sempre *online*. Podemos fazê-lo com mais frequência porque não envolve deslocações. [...] A minha maior lição foi que o digital é uma coisa boa, que nos permite muita coisa.”. E o E6 acrescenta: “alertou-nos para o que teremos que fazer no futuro, e no fundo já está a ser feito”. Para o entrevistado 5 (E5), as práticas sustentáveis também foram uma das lições aprendidas: “[o museu deve] chamar a atenção, e prever as questões ambientais, as questões de sustentabilidade, as questões de biodiversidade, [...] têm que ser permanentemente observadas”.

Os confinamentos impostos pela COVID-19 foram momentos férteis e geradores de ideias e novos projetos futuros. Os entrevistados têm a intenção de “continuar a envolver a comunidade com outros projetos ligados à comunidade piscatória” (E5) e de “criar várias atividades, sair à rua para depois poder convidar as pessoas a vir cá dentro

novamente”. (E6); “fazer a digitalização de várias peças e vários locais com fotos 2D e 3D” (E6); fazer exposições 2 em 1, conforme referem os entrevistados E5 “vamos fazer presencial e *online*” e E4: “para além das nossas exposições presenciais, fazer ambos os formatos”; Impressão 3D, conforme reflete o discurso do E3: “vamos fazer agora no museu, algumas réplicas de material arqueológico que vão ser impressas já em impressora 3D – [...] Faz a diferença e eu acho que este é o novo caminho que nós vamos apostar”. Uma maior aposta nas redes sociais, conforme explicita o E4: “Estamos a preparar o *Instagram* para lançar este ano” e o E5: “gostávamos de ter outro tipo de mecanismos [digitais] pois de facto, há uma geração se aproxima muito mais por aí.” Ainda a criação de um *site*, como menciona o E1: “uma coisa que é fundamental que é o *site*. O museu não tem um *site*. Portanto vamos precisar de um *site*, claramente, e esta pandemia também acabou por nos levar a essa conclusão e a reconsiderar que o *site* fará muito sentido nesta altura do campeonato”; e as visitas virtuais, como referido no discurso de E6: “estão a ser preparadas visitas virtuais, obviamente nunca substituem a visita física, mas permitem ao visitante [...] ficar com uma ideia [...] suscitar a curiosidade para depois vir visitar”.

No que diz respeito à preparação para possíveis novos confinamentos, conforme reflete o discurso de E1: “nós estamos preparados para manter a comunicação, para reinventar, para receber as pessoas, porque isso é importante - que as pessoas se sintam confortáveis, cómodas e descansadas – o nosso pessoal também está preparado, e isso também é importante, porque isto sem equipa não funciona. Naturalmente que um outro confinamento – respondendo à pergunta - estamos preparados; conseguimos adaptar-nos; mas demasiados confinamentos [...] tem os seus impactos”. Por sal vez, E2 descreve “isso não é nada. Como fizemos, usa-se o tempo que temos de fechar para fazer outras coisas. Estivemos sempre cá dentro a trabalhar. Manter objetivos, não perder o foco, e depois é a persistência e consistência”. O E4 afirma “bom, estaremos pelo menos mais bem preparados agora do que estávamos em 2020, isso certamente”. E E6 refere: “Já não seríamos apanhados desprevenidos, talvez já fizéssemos as coisas de forma diferente”. Já numa perspetiva menos confiante E3 refere que “se os museus tivessem fechado, não teriam hipótese”.

4.3 Discussão

Em linha com outros estudos, os resultados desta pesquisa permitem concluir que os profissionais entrevistados dos museus que integram a RMA estão atentos a novas necessidades de interação com os públicos desenhando-se, portanto, uma experiência de consumo participativa (Simon, 2010; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Roeder, 2018). Em períodos de encerramento de portas devido aos efeitos da pandemia COVID-19, estes profissionais tentaram comunicar com as suas audiências através de diferentes canais digitais como *apps*, exposições *online*, comunicação em redes sociais, criação ou atualização de sites, visitas virtuais e atividades realizadas em *zoom*, uma tendência já identificada na literatura (Raimo *et al.*, 2021; Del Vecchio *et al.*, 2018; Tranta *et al.*, 2021; Loureiro *et al.*, 2020). A utilização das ferramentas digitais durante o confinamento e o desenvolvimento de estratégias de colaboração entre instituições e audiências (Samaroudi *et al.*, 2020), assim como o trabalho continuado por parte dos museus na aposta na sua digitalização, na experiência dos seus utilizadores e em formas de comunicação diversificadas (Choi e Kim, 2022) são consideradas práticas a implementar tendo em vista a reconectar os públicos com a arte e com as organizações culturais (Walmsley, 2018). Além disso, tal como já identificado em estudos posteriores, verifica-se que as plataformas *online* motivam e atraem novos utilizadores (Choi e Kim, 2022), garantem a prestação de um serviço centrado na experiência (Agostino, Arnaboldi e Lampis, 2020). Além disso, a COVID-19 permitiu/suscitou reflexão quanto ao desenho de estratégias de Marketing tendo alguns entrevistados mencionado o facto de terem sido repensados alguns valores, terem sido equacionadas as suas capacidades e aprendizagens. Outros, porém, consideraram que a COVID-19 e os consequentes confinamentos não surtiram impacto na sua missão, valores ou *mindset*.

À semelhança das descobertas de outros estudos, os nossos resultados revelam que pandemia causada pela COVID-19 transformou e digitalizou os museus e que estes precisam de responder a estas mudanças e atualizar a sua forma de expor, interagir e comunicar com os seus visitantes (Choi e Kim, 2022).

Capítulo V – Conclusões

Com o objetivo de identificar medidas adotadas em museus de pequena escala durante os confinamentos motivados pela COVID-19 e explorar tendências no regresso à normalidade, este estudo identifica quatro questões de investigação que orientaram o percurso da investigação. Quanto às adaptações realizadas pelos museus, para garantir a continuidade do trabalho com os seus públicos durante o confinamento (RQ1) os resultados permitem constatar a adoção de medidas para reagir aos constrangimentos colocados pelo encerramento, nomeadamente através respostas digitais com recurso a canais *online*, respostas físicas, como exposições ao ar livre, e ainda reorganização de processos de trabalho.

No que diz respeito à perceção dos entrevistados sobre o impacto da atuação dos museus durante os confinamentos na comunidade e na conquista de novos públicos (RQ2), emerge no discurso dos entrevistados, por um lado, a perceção de que foi possível atrair novos públicos através das novas abordagens de interação e comunicação digital. Por outro lado, emerge também a perceção de que houve um afastamento do público mais sénior, menos familiarizado com as novas tecnologias de informação e comunicação em ambiente digital.

Quanto aos efeitos da pandemia e o encerramento temporário dos museus no *mindset* dos mesmos (RQ 3), alguns entrevistados consideram que houve uma mudança, nomeadamente ao nível das várias aprendizagens, da capacidade de adaptação e versatilidade, um contexto que terá contribuído para gerar pensamentos “fora da caixa”. Mesmo assim, os resultados permitem destacar que, para outros entrevistados, os efeitos da pandemia e o encerramento temporário dos museus não se refletiu em mudanças nos paradigmas de gestão e de atuação nestes museus.

Relativamente às perspetivas para o futuro, destacam-se, por um lado, as lições aprendidas decorrentes do contexto de pandemia (RQ4), nomeadamente alertas para uma maior humanização, o combate à solidão através do recurso a novas tecnologias e ferramentas de comunicação *online*, consciência da necessidade de uma maior aposta na formação das equipas para combater a literacia digital e a consciência da importância da interação dos museus com a comunidade e adoção de práticas sustentáveis. E, por outro lado, quanto à preparação dos museus para lidar com eventuais confinamentos futuros

esta pesquisa conclui que alguns entrevistados consideram que os museus estão mais capazes, com mais ferramentas para agir e comunicar.

5.1 Contributos teóricos

Estudos anteriores sobre o tema, especialmente focados em grandes museus, nomeadamente públicos, identificam a pertinência de aprofundar o conhecimento com trabalhos em outras latitudes (Choi e Kim, 2022; Raimo et al., 2021; Magliacani e Sorrentino, 2021) e em museus de diferentes escalas (Raimo et al., 2021). Assim, este estudo contribui para o conhecimento ao explorar as medidas adotadas em museus de pequena escala durante os confinamentos motivados pela COVID-19 e tendências no regresso à normalidade.

5.2 Implicações para a gestão

O presente estudo agrega contributos para profissionais de museus de pequena escala, nomeadamente na identificação de competências profissionais, ferramentas e recursos para lidar com o novo cenário digital. Além disso, a relevância das novas tecnologias digitais e o fortalecimento das relações entre ambientes *offline* e *online* suscitam a necessidade de maior investimento em conteúdos digitais e a criação de novas plataformas.

5.3 Limitações e pesquisas futuras

Tal como qualquer outro estudo, também esta pesquisa não está isenta de limitações encaradas como pistas para investigação futura. A investigação exploratória e qualitativa, com recurso a entrevistas com profissionais de museus de pequena escala, deve incluir outras perspetivas, nomeadamente de públicos com diferentes características distribuídos por meios *online* e *offline*. Dado que o número de museus de pequena escala pode ser significativo, estudos subsequentes devem considerar amostras de maior dimensão e adotar perspetivas quantitativas. O estudo atual foca-se em museus que pertencem à RMA devendo, estudos futuros, ser alargados a outras latitudes. Além disso, estando a RMA

localizada num destino turístico sazonal e focado no produto Sol & Praia, estudos futuros deverão investigar o papel deste tipo de estruturas museológicas enquanto oferta complementar direcionada a públicos particularmente motivados por assuntos culturais.

Referências

- Agostino, D., Arnaboldi, M. & Lampis, A. (2020) Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness. *Museum Management and Curatorship*. 35(4), 362-372. Doi: 10.1080/09647775.2020.1790029
- Agostino, D., Arnaboldi, M. & Diaz Lema, M. (2020) New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management*, doi: 10.1080/09540962.2020.1764206
- Baumgarth, C. (2020) *Brand values in times of crisis: the brand work manifesto and the corona pandemic*. Real Estate Brand Book: (7), 32-39.
- Baumgarth, C., Boltz, D., Schmidt, H. & Roper, S. (2020) Fresh perspectives on brand management, *Journal of Marketing Management*, 36(11-12), 973-980. doi: 10.1080/0267257X.2020.1824658
- Boylan, P. (2004) *Running a Museum: A Practical Handbook*, Paris, International Councils of Museums.
- Brakus, J., Schmitt, B. & Zarantonello, L. (2009) Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Brida, J. Meleddu, M. & Pulina, M. (2016) Understanding museum visitors' experience: a comparative study, *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 6(1), 47-71.
- Bryman, A. (2016) *Social Research Methods*. (5th Edition). Oxford University Press.
- Boudet, J., Jonathan G., Brian G., Jesko P. & Kelsey R. (2020) How Marketing Leaders Can Both Manage the Coronavirus Crisis and Plan for the Future. *McKinsey*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/ourinsights/how-marketing-leaderscan-both-manage-the-coronavirus-crisis-and-plan-for-thefuture> (Acedido em: 7 de outubro de 2021).
- Byrd-McDevitt, L. (2020) The 8 Essential Things Museums are Providing Right Now, *Museum Computer Network 2020*. Disponível em: https://mcn.edu/8-essential-things/?fbclid=IwAR2zKzpXL3kUzPYZX7Tvv8DquqpGGFFGMncwn02cuAAico43b9naNax_iw (Acedido em 8 de outubro de 2021).

- Canadian Information Network (2022) Disponível em: www.canada.ca/en/heritage-information-network.html (Acedido em: 28 de Julho de 2022)
- Candlin, F. (2016) *Micromuseology: An Analysis of Small Independent Museums*. Bloomsbury Academic, London & New York. ISBN: HB: 978-1-4742-5495-3
- Ciecko, B. (2020) 4 Ways Museums Can Successfully Leverage Digital Content and Channels During Coronavirus (COVID-19). Disponível em: www.aam-us.org/2020/03/25/4-waysmuseums-can-successfully-leverage-digital-content-and-channels-during-coronavirus-covid-19 (Acedido em 15 de outubro de 2021).
- Chan, J. (2009) The Consumption of Museum Service Experiences: Benefits and Value of Museum Experiences, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18 (2-3), 173-196.
- Choi, B. & Kim, J. (2022) Changes and Challenges in Museum Management after the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(148). doi: 10.3390/joitmc7020148
- Chong, D. (2002) *Arts Management*, Routledge, London and New York.
- Conti, E., Vesci, M., Castellani, P., Rossato, C. (2020) The role of the museumscape on positive word of mouth: examining Italian Museums. *The TQM Journal, Emerald Publishing Limited*.
- Coutinho, C. (2011) *Metodologia da Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Edições Almedina.
- Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2018) *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches*. (4th Edition) SAGE Publications.
- Decrop, A. (1999) Tourists' Decision-Making and Behavior Processes. In Pizam, A. and Mansfeld, Y., Eds., *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, Routledge, New York, 103-133.
- Del Vecchio, P., Mele, G., Ndou, V. & Secundo, G. (2018) Creating value from social big data: implications for smart tourism destinations. *Information Processing and Management*. 54 (5), 847-860.

- Direção Geral de Saúde (DGS). (2020) Normas e Orientações. Disponível em: <https://covid19.min-saude.pt/normas-e-orientacoes/> (acedido em: julho de 2022).
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020) Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*. 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.06.008>
- Ducros, J., Euzéby, F. (2020) Investigating consumer experience in hybrid museums: a netnographic study. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 24(2), 180-199. doi: 10.1108/QMR-07-2018-0077
- Estes, Z., Broto, L., Busacca, B. (2017) The value of art in marketing: An emotion-based model of how artworks in ads improve product evaluations. *Journal of Business Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.017>
- Gil, A. C. (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5a Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gonsales, F. (2021) Social Marketing for museums: an introduction to social marketing for the arts and culture sector. *RAUSP Management Journal*.. 56 (3) 314-333. Doi: 10.1108/RAUSP-08-2020-0194
- He, H., & Harris, L. (2020) The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Healy, M., Perry, C. (2000) Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research with realism paradigm. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(3), 118–126. <https://doi.org/10.1108/13522750010333861>
- Hekkers, J. (2021) Colleen Dilenschneider (Museum Market Research) Disponível em: www.colleendilen.com/2021/08/31/here-to-stay-three-pandemic-related-trends-likely-to-stick-around/ (Acedido em: 10 de setembro de 2021).
- Holbrook, M. & Hirschman, E. (1982) Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*. 46 (3), 92-101 Disponível em: www.jstor.org/stable/1251707
- Hudson, K. (2004) *The Museum Refuses to Stand Still*. In *Museum Studies: An Anthology of Contexts*, Oxford, Malden, 85-91.

- International Council of Museums (2020^a) How to Reach Your Public Remotely. Disponível em: <https://icom.museum/en/news/how-to-reach-and-engage-your-public-remotely> (Acedido em: 15 de outubro de 2021).
- Kist, C. (2020) Museums, Challenging Heritage and Social Media During COVID-19. *Museum & Society*. 18 (3), 345-348. DOI: 10.29311/mas.v18i3.3539
- Kotler, N., & Kotler, N. (2001) Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role, *Museum Management and Curatorship*. 18(3), 271-287.
- Kunz, W. & Walsh, G. (2020) After the Revolution – New Opportunities for Service Research in a Digital World. *Journal of Service Management*, 31 (3). Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3806221>
- Lerario, A. (2021) Languages and Context Issues of ICTs for a New Role of Museums in the COVID-19 Era. *Heritage*, 4, 3065-3080. <https://doi.org/10.3390/heritage4040171>
- Loureiro, C., Guerreiro, J., & Ali, F. (2020) 20 Years of research on virtual reality and augmented reality in tourism context: A text-mining approach. *Tourism Management*, (77). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104028>
- Magliacani, M., Sorrentino, D. (2021) Reinterpreting museums' intended experience during the COVID-19 pandemic: insights from Italian University Museums. *Museum Management and Curatorship*, 1-15. DOI: 10.1080/09647775.2021.1954984
- Malhotra, N., Nunan, D. & Birks, D. (2017) *Marketing Research, An Applied Approach*. (5th Editions). Pearson. ISBN (Electronic)1292103159, 978-1292103150
- Marshall, A. (2020) *What is a museum? A dispute erupts over a new definition*. The New York Times. www.nytimes.com/2020/08/06/arts/what-is-a-museum.html (Acedido em: 18 de julho de 2022).
- Mas, J. M., Arilla, R. & Gómez, A. (2021) Facebook as a Promotional Tool for Spanish Museums 2016–2020 and COVID Influence, *Journal of Promotion Management*, 27(6), 812-831, DOI: 10.1080/10496491.2021.1888179
- Mencarelli, R., Marteaux, S., Pulh, M. (2010) Museums, consumers, and on-site experiences. *Marketing Intelligence & Planning*. 28 (3), 330-348. DOI 10.1108/02634501011041453

- Mencarelli, R. & Pulh, M. (2012) Museoparks and the re-enchantment of museum visits: an approach centered on visual ethnology. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(2) 148-164.
- Minkiewics, J., Bridson, K., Evans, J. (2016) Co-production of service experiences: insights from the cultural sector. *Journal of Services Marketing* 30(7), 749–761. Emerald Group Publishing Limited. DOI 10.1108/JSM-04-2015-0156
- Moorman, C.(2020) Making the Most of Your Marketing Team During COVID-19. *Forbes*. Disponível em: www.forbes.com/sites/christinemoorman/2020/03/30/making-the-most-of-your-marketing-team-during-covid-19/ (Acedido em: 04 de novembro de 2021).
- Museums Association of United Kingdom (2022) Disponível em: www.museumsassociation.org/ (Acedido em: 28 de Julho de 2022)
- Network of European Museum Organisations (NEMO) (2020) Survey on the Impact of the COVID-19 Situation on Museums in Europe. Disponível em: www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf (Acedido em 15 de outubro de 2021).
- Onwuegbuzie, A.J., Collins, T. (2007) A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *The Qualitative Report*, 12, 281-316.
- Palumbo, R., Manna, R. & Cavallone, M. (2021) The managerialization of museums and art institutions: perspectives from an empirical analysis. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2438>
- Pardal, L., Lopes, E. S. (2011) *Métodos e Técnicas de Investigação Social*, (10ª edição). Porto, Areal Editores. ISBN: 978-989-647-254-2
- Pine, J. & Gilmore, J. (1998) Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105. DOI: 10.4337/9781781004227.00007
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004) Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- QSR NVivo (2017) NVivo 11Pro for Windows: Getting Started Guide Pro – Portuguese Edition

- Raimo, N., Turi, I., Ricciardelli, A. & Vitolla, F. (2021) Digitalization in the cultural industry: evidence from Italian museums. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0082>
- Rede de Museus do Algarve (2022) Guia de Museus do Algarve: Um Caminho pelo Conhecimento. Disponível em: <https://rma-museusdoalgarve.yolasite.com/> (acedido em: 21 de julho de 2022).
- Rede de Museus do Algarve (2022) Os membros. Disponível em <https://museusdoalgarve.wordpress.com/about/> (Acedido em 26 de julho de 2022)
- Ribeiro, E. (2008) *A perspectiva na investigação qualitativa*. Evidência. (4), 129-148. ISSN: 1808-2327
- Roederer, C. & Filser, M. (2018) Revisiting the museum experience. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(4), 567-587.
- Rowley, J. (1999) Measuring total customer experience in museums. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 303–308.
- Samaroudi, M., Echavarria, K., Perry, L. (2020) Heritage in lockdown: digital provision of memory institutions in the UK and US of America during the COVID-19 pandemic. *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 337-361. DOI: <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1810483>
- Schmitt, B. (2011) Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends in Marketing*. 5(2), 55-112. <http://dx.doi.org/10.1561/17000000027>
- Simon, N. (2010) *The Participatory Museum. Museum 2.0*. California. ISBN-13: 978-0-615-34650-2
- Small Museums Comitee (2007) American Association for State and Local History. Disponível em: <https://aaslh.org/about/> (Acedido em: 28 de julho de 2022).
- Stein, A., Ramaseshan, B. (2016) Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services* 30, 8–19.
- Swedberg, R. (2020) Exploratory Research in the Production of Knowledge. *Cambridge University Press*, 17–41.

Taimre, L (2013) Do it yourself (DIY) museums: Study on small museums in Estonia and the people behind them. *Museological Review*, 17, 26–35.

Tranta, A., Alexandri, E., Kyprianos, K. (2021) Young people and museums in the time of covid-19. *Museum Management and Curatorship*. DOI: <https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1969679>

UNESCO (2020) Museums around the world: In the face of covid-19, Paris. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530> (Acedido em: 26 de junho de 2022).

Vala, J. (1997) Representações sociais e percepções intergrupais. *Análise Social*, 32(140), 7–29. Disponível em: www.jstor.org/stable/41011254

Walmsley, B. (2018) The death of arts marketing: a paradigma Shift from consumption to enrichment. *Arts and the market*. 9(1), 32-49. University of Leed, UK.

Yorke, D. & Jones, P.R. (1987) Museums and marketing techniques, *Management Decision*, 25(1), pp. 25-32.

VII Apêndices

Apêndice 1 – Guião da Entrevista

A presente entrevista tem como principal objetivo a caracterização de algumas realidades e experiências museológicas locais.

Através deste momento pretende-se perceber aquilo que tem sido os últimos tempos, entre desafios, entre um abre e fecha a porta constante, comunicação com o público recorrendo a meios digitais e possíveis projetos que tiveram de ser revistos.

- 1- Que adaptações é que foram adotadas no seu museu para garantir a continuidade do trabalho com os seus públicos habituais?
- 2- Considera ter tido algum impacto na comunidade? E na conquista de novos públicos?

Se sim

- a. As ferramentas digitais tiveram uma contribuição positiva nesse sentido?
 - b. Há intenção de continuar este trabalho com os novos públicos, aquando do regresso à normalidade?
 - c. No caso concreto do seu museu, tencionam continuar com o trabalho no digital no regresso à normalidade?
- 3- (...) de que forma é que a pandemia e o encerramento temporário dos museus mudaram o *mindset*, objetivos e a missão da generalidade dos museus?
 - a. Procurarão os gestores das marcas-museu novas respostas? Qual é a sua opinião e posicionamento sobre esta possibilidade?
 - 4- Quais serão as lições mais importantes a tirar para o futuro?
 - 5- Estarão os museus preparados para lidar com as restrições impostas por possíveis confinamentos futuros?
 - 6- Questão final: Há alguma coisa que gostaria de comentar ou acrescentar?

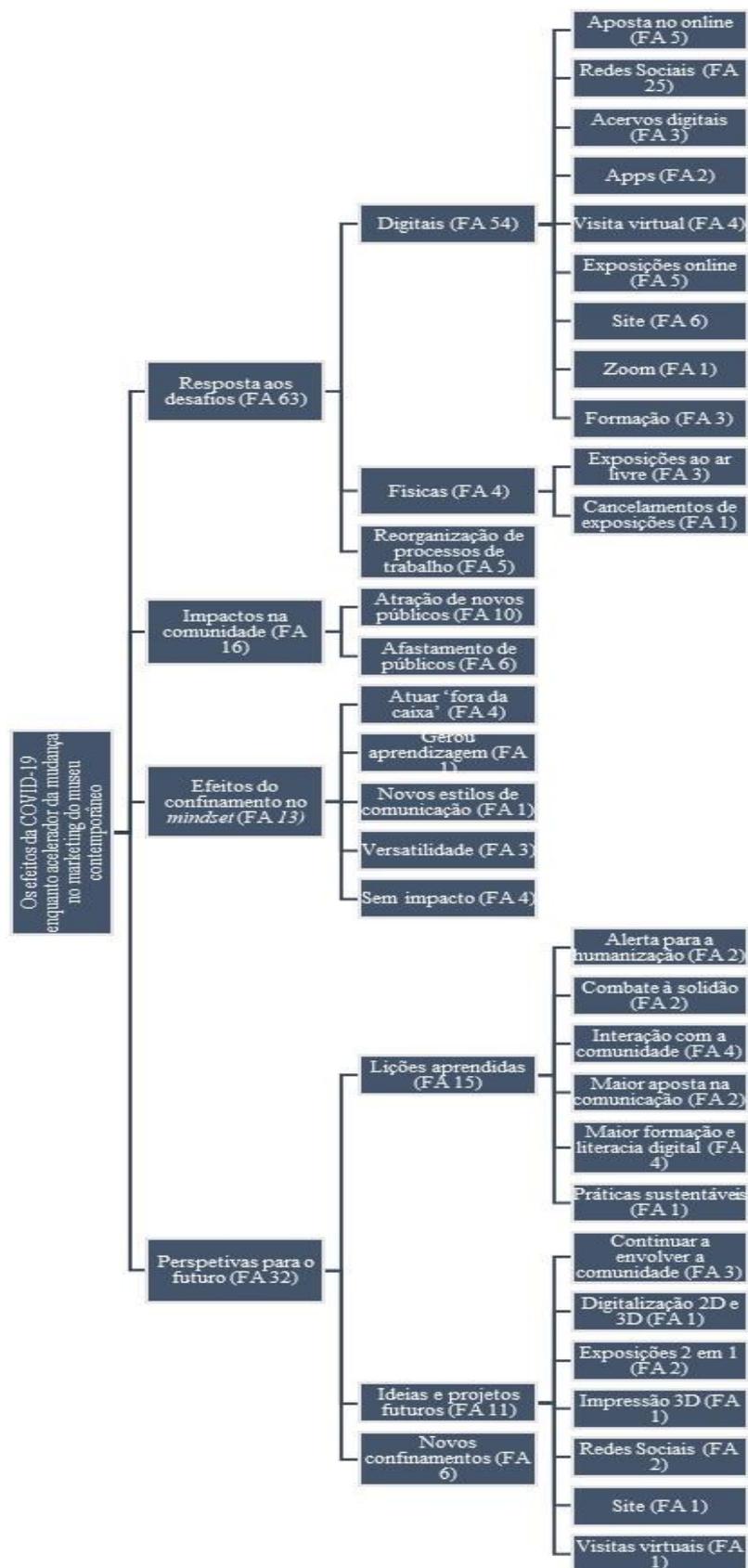
Apêndice 2 - Principais características dos museus pertencentes à RMA

Museu	Localização	Valências	Colaboradores	Atividades	Página web
Museu Municipal de Portimão	Meio urbano	Centro de Documentação Arquivo Histórico Laboratório de Conservação e Restauro Auditório Restaurantes e cafetaria	23	Exposições permanente e temporárias; Corrida fotográfica; Atividades com a comunidade; Oficina educativa	https://www.museudeportimao.pt/
Núcleo Islâmico - Museu Municipal de Tavira	Meio urbano	Coleção islâmicas; escavações arqueológicas	2	Exposições permanentes e temporárias; Atividades com a comunidade; Atividades com as escolas	http://museumunicipaldetavira.cm-tavira.pt/
Museu Municipal de Faro	Meio urbano	Exposições arqueológicas (período islâmico); Exposições de azulejaria; Exposições temporárias	21	Divulgação de acervo e iniciativas; Exposições permanentes e temporárias; Atividades educativas	http://faro.pt/8076/museu-municipal-de-faro.aspx
Museu Municipal de Loulé	Meio urbano	Exposições sobre o Paleolítico e Idade Moderna	4	Exposições permanentes e temporárias; Atividades com escolas; Atividades com a comunidade	https://museudeloule.pt/pt/default.aspx
Centro de Interpretação – Vila do Bispo	Meio rural	Centro de interpretação; natureza; arte	2	Visitas guiadas; Atividades com a comunidade; Atividades com as escolas; Exposições	https://www.cm-viladobispo.pt/pt/default.aspx
Museu do Traje – São Brás de Alportel	Meio urbano	Edifício senhorial – Museu/salas de exposições Jardins Cavalariças Caves Horta Galeria	3	Exposições permanente e temporárias; Atividades com a comunidade; Atividades com as escolas.	http://www.museu-sbras.com/
Museu do Mar e da Terra - Carrapateira	Meio rural	Centro interpretativo Sala de exposições	2	Exposição permanente; Serviço educativo	https://cm-aljezur.pt/pt/menu/245/museu-do-mar-e-da-terra-da-carrapateira.aspx
Museus da Vila de Aljezur	Meio rural e urbano	Circuito histórico-cultural e ambiental -Objetos históricos -Espólio arqueológico -Espólio de arte -Espólio de arte sacra	n/d	Exposições permanentes; Serviço educativo	https://cm-aljezur.pt/pt/menu/246/museu-municipal.aspx
Lagos - Museu Municipal Dr.	Meio urbano	Acervo de intervenções arqueológicas e etnográficas, doações e	n/d	Exposições permanentes; Serviço educativo	https://www.cm-lagos.pt/

José Formosinho		depósitos de particulares e instituições locais; Pintura; Arte Sacra			
Parque municipal do Sítio das Fontes	Meio rural	Parque municipal Centro de Interpretação da Natureza	n/d	Atividades com escolas; Atividades com a comunidade	https://www.cm-lagoa.pt/index.php/pt/sitio-das-fontes
Museu Municipal de Arqueologia de Silves	Meio urbano	Espólio medieval cristão	5	Exposição permanente	https://www.cm-silves.pt/pt/Default.aspx
Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira	Meio urbano	Área de exposição permanente; Espaço para exposições temporárias	4	Expo Exposições permanentes; Serviço educativo	https://www.cm-albufeira.pt/
Centro Ciência Viva do Algarve – Faro	Meio urbano	Centro interpretativo Salas temáticas Jardim	14	Exposições permanentes; Serviço educativo	http://www.ccvalg.pt/public/
Centro Explicativo da Calçadinha – S. B. Alportel	Meio urbano	Centro explicativo; materiais arqueológicos; caracterização geográfica	1	Exposição permanente	http://cm-sbras.pt/
Museu Municipal de Olhão/marítimo	Meio urbano	Exposição religiosa; Exposição histórica	8	Exposições permanentes; Exposições temporárias; Visitas guiadas; Serviço educativo	https://www2.cm-olhao.pt/en/museu-municipal
Centro de Educação Ambiental de Marim	Meio rural	Áreas de exposição Auditório Salas para atividades de educação ambiental	n/d	Serviço educativo	https://www.icnf.pt/
Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela	Meio urbano	Depósito de coleções arqueológicas; Sala polivalente; Oficinas educativas; Centro de documentação; Sala de exposições	3	Exposições temáticas; Encontros, congressos e conferências; ciclo de cinema; visitas orientadas.	http://www.cm-vrsa.pt/
Museu Municipal de Alcoutim	Meio rural	Arqueologia; História Local e Arte Antiga	1	Visitas orientadas aos espaços expositivos, exposições e património local; Exposições temporárias	https://museuadalcoutim.wordpress.com/

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 3 – Grelha de categorização e frequências absolutas



Fonte: Elaboração própria