



Departamento de Sociologia

**Equipamentos Culturais: que relação com os públicos? – *um estudo de caso aplicado ao Castelo de São Jorge e ao Museu do Fado***

**João Manuel Ribeiro Isaac Senha**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação

Orientador:  
Mestre José Soares Neves, Assistente de Investigação,  
Observatório das Actividades Culturais

Julho, 2010

## Equipamentos Culturais: que relação com os públicos?

João Manuel Ribeiro Isaac Senha

Julho  
2010

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Orientador, o Professor José Soares Neves, que aceitou prontamente colaborar nesta investigação, acompanhando-a desde o início com um contributo determinante e inestimável.

A toda a estrutura da EGEAC, EEM, em especial aqueles cuja importância foi determinante para a realização deste Estudo de caso, nomeadamente ao Dr. Miguel Honrado, Presidente do Conselho de Administração; às gestoras do Castelo de São Jorge e do Museu do Fado, Dr.<sup>a</sup> Teresa Oliveira e Dr.<sup>a</sup> Sara Pereira; à Dr.<sup>a</sup> Helena Pais Costa, coordenadora do GAPIRI; aos colegas mais próximos.

Representando esta Tese o culminar de um percurso extenso no tempo, uma palavra e um agradecimento especial para toda a família, os meus pais, as minhas irmãs, tios e primos, a minha avó; para a Alexandra; para os meus amigos de longa data. Aceitaram ausências e partilharam preocupações, sempre com compreensão de um objectivo importante para mim.

## RESUMO

Mais do que espaços de conhecimento que permitem alargar o saber daqueles que os visitam, alguns equipamentos culturais, através da sua importância simbólica, ou da posição de destaque assumida na área envolvente, ajudam ao esbatimento de desníveis de desenvolvimento local e regional. Focando-se na valorização do património cultural e nas formas de interacção entre equipamentos culturais e aqueles que os visitam, procura-se com a apresentação desta investigação uma resposta quanto às formas de gestão destes espaços tendo em conta as suas estratégias de programação e comunicação para os seus públicos.

Assumida a escolha numa análise de cariz intensivo, procura este trabalho fazer um retrato de dois distintos equipamentos patrimoniais na cidade de Lisboa: o *Castelo de S. Jorge*, enquanto grande patrimonial imóvel com capacidade de atracção de cerca de um milhão de visitantes por ano, ficando por outro lado reservado ao *Museu do Fado*, o papel de equipamento cultural de menor dimensão, com uma oferta sobretudo imaterial e simbólica mas centrado num tema ícone da cultura da cidade e a ela intimamente ligado.

Apoiado inicialmente numa análise de dados e documental, passando posteriormente ao suporte da entrevista às suas gestoras, procura-se dar resposta à forma como as questões de programação e comunicação para o exterior são articuladas em relação aos seus visitantes em dois espaços tão distintos, criando-se espaço para comparação e discussão de formas de actuação em contextos diferenciados.

**Palavras-chave:** património; cultura; museologia; programação; comunicação; públicos.

## SUMMARY

More than spaces for knowledge who expand the horizons of those who visit them, some cultural equipments, through their symbolic importance, or its position within the surrounding area, are without doubts, capable of blurring differences of development at the local and regional levels. Focusing in the promotion of cultural heritage, and forms of interaction between cultural facilities and those who visit them, the aim of this work is to research how these spaces are managed in relation to their strategies of programming, communication and knowledge of the audiences.

Opting for an intensive analysis, the investigation aims to make the picture of two important, but distinct, heritage spaces in the city of Lisbon: the *St. George's Castle*, as a large patrimonial space, capable of attracting around one million visitors a year, and the *Fado Museu* as smaller cultural facility, offering mainly intangible and symbolic forms of patrimony, focusing on a iconic theme of the city and to whom is closely related.

Supported initially on an analysis of data and documents, later using face to face interviews with the managers, some responses to how the areas of programming and communication, articulated in relation to its visitors in two distinct cultural places will be searched, creating space for comparison and discussion of courses of action in different contexts.

**Keywords:** heritage; culture; museology; programming; communication; audiences.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>1.PATRIMÓNIO CULTURAL, DINÂMICAS RECENTES</b>	4
1.1.PROGRAMAÇÃO	7
1.2.COMUNICAÇÃO	11
1.3.PÚBLICOS	14
<b>2.PARÂMETROS DE INVESTIGAÇÃO</b>	19
<i>Seleção do objecto</i>	19
<i>Dimensões de análise</i>	20
<i>Técnicas de recolha de informação</i>	21
<b>3.CARACTERIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS</b>	24
3.1.CASTELO DE SÃO JORGE: UM GRANDE IMÓVEL PATRIMONIAL	24
<i>Visitantes do Castelo</i>	25
3.2.MUSEU DO FADO: A IMATERIALIDADE DO PATRIMÓNIO	31
<i>Visitantes do Museu</i>	33
<b>4.APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	36
<b>4.1.PROGRAMAÇÃO</b>	36
4.1.1. PROGRAMAÇÃO GERAL	36
<i>Critérios programáticos</i>	36
<i>Exposições</i>	40
4.1.2. PLANEAMENTO DA VISITA	41
<i>Visitas guiadas</i>	42
<i>Material de apoio à visita</i>	43
<i>Público com dificuldades de mobilidade/percepção</i>	44
<i>Serviços de apoio</i>	46
<b>4.2. COMUNICAÇÃO</b>	47
4.2.1. ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO	48
<i>Imagem de marca do equipamento</i>	48
<i>Ferramentas de comunicação utilizadas</i>	49
<b>4.3.PÚBLICOS</b>	52
4.3.1.CONHECIMENTO DOS PÚBLICOS	52

<i>Estudos de públicos</i>	52
<i>Modo de tratamento de sugestões/reclamações</i>	54
<b>5.CONCLUSÕES</b>	57
<b>BIBLIOGRAFIA E FONTES</b>	61
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO A- Guião de entrevista	64
ANEXO B - Informação sobre os espaços	66
ANEXO C - Folheto de apresentação do Castelo de São Jorge	67
ANEXO D - Folheto de apresentação do Museu do Fado	69
ANEXO E - Imagens do Castelo de São Jorge	70
ANEXO F - Imagens do Museu do Fado	72
ANEXO G - Organograma EGEAC	74
<b>CURRICULUM VITAE</b>	75

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ACAPO** – Associação dos Cegos e Amblíopes de Portugal

**CCB** – Centro Cultural de Belém

**EBAHL, EM** – Equipamentos dos Bairros Históricos de Lisboa, Empresa Municipal

**EGEAC, EEM** – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, Entidade Empresarial Municipal

**ICOM** – International Council of Museums

**IGESPAR** – Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, Instituto Público

**IMC** – Instituto dos Museus e Conservação, Instituto Público

**INE** – Instituto Nacional de Estatística, Instituto Público

**IPPAR**- Instituto Português do Património Arquitectónico

**POC** – Programa Operacional da Cultura

**RPM** – Rede Portuguesa de Museus

**UNESCO** – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization



## INTRODUÇÃO

À medida que os países crescem e se desenvolvem economicamente, sofrem inevitáveis alterações no legado material e imaterial da sua história. Criando novas realidades, o progresso, com as suas fortes lógicas de mudança e transformação, origina a perda de recursos culturais previamente construídos. Num processo evolutivo constante, perdem-se objectos e memórias capazes de colocar em contacto pessoas de gerações diferentes, ou mesmo as próprias sociedades com o seu passado. Procurando atenuar esta perda, surgem as políticas de protecção da memória colectiva desenvolvidas pela humanidade, encontrando no seu património uma prova permanente de obras, pessoas, e tempos que passaram, não colocando necessariamente em causa as novas visões do mundo.

Focando-se nas questões da valorização do património cultural, pretende-se com esta investigação averiguar como são geridos os equipamentos culturais tendo em conta as suas estratégias de programação, comunicação e relação com os públicos. Existindo um vasto panorama de equipamentos culturais em Portugal, foram escolhidos enquanto objectos específicos de estudo, dois importantes mas distintos equipamentos culturais situados na cidade de Lisboa: o Castelo de São Jorge e o Museu do Fado. Neste caso, assumiu o Castelo de São Jorge, o papel de grande espaço patrimonial imóvel, profundamente ligado ao desenvolvimento da cidade de Lisboa e do país, capaz de atrair cerca de um milhão de visitantes anualmente. Por seu lado, ficou reservado ao Museu do Fado um destaque baseado na sua oferta de bens culturais móveis (o acervo do museu) e sobretudo imateriais, com uma temática centrada na canção de Lisboa enquanto aspecto específico da cultura da cidade e com ela intimamente ligado.

Apesar de geridos sob uma tutela comum, a EGEAC, EEM<sup>1</sup> (Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural, Entidade Empresarial Municipal), passou o objectivo central da investigação pela caracterização de modos de gestão efectivos no que diz respeito às vertentes programática, comunicacional e respectiva relação com públicos em contextos diferenciados. Sem preocupações ao nível de representatividade a nível nacional, ou sequer ao nível da cidade de Lisboa, alinhando-se disparidades e semelhanças, passaram as intenções pela criação de um espaço comparativo de percepções e modos de funcionamento, procurando uma contribuição para o fomento da discussão dentro do tema da preservação patrimonial. Prolongando-se para além dessa data para efeitos de redacção final, decorreu a investigação ao longo do ano de 2009, onde para além do respectivo enquadramento teórico e das

---

<sup>1</sup> Ou abreviadamente, designada apenas por EGEAC.

entrevistas às gestoras dos espaços, não se esqueceu o levantamento das suas características históricas/sociais e funcionais, assim como dos seus visitantes, sendo neste último caso focado com especial destaque o período que decorreu ao longo do ano de 2008, retrocedendo-se pontualmente até 2005 para uma caracterização mais pormenorizada.

Como forma de apresentação de uma investigação que se quis ambiciosa nos seus resultados desde o início, mas igualmente fluida em termos de leitura, foi esta Tese dividida nos seguintes capítulos, encadeados entre si de modo tão lógico quanto possível até às conclusões finais:

1) *Património Cultural, Dinâmicas Recentes*: discussão teórica com vista ao enquadramento das questões do património cultural nas suas diferentes vertentes, focando-se essencialmente na articulação entre as melhores práticas respeitantes às questões de «programação», «comunicação» e «públicos», tendo em vista a sua respectiva valorização. Inevitavelmente foi atribuído algum destaque à realidade portuguesa, na qual a investigação se insere, abordando-se como estes aspectos vêm sendo tratados no nosso país.

2) *Parâmetros de Investigação*: apresentação da metodologia que guiou a pesquisa, bem como das ferramentas utilizadas na recolha dos dados necessários e posterior tratamento dos mesmos. Com base num questionamento geral de partida «*como se relacionam os equipamentos culturais com os seus públicos?*» apoiou-se inicialmente a pesquisa em técnicas de levantamento documental de informações sobre a história e funcionamento dos espaços, dando posteriormente lugar ao levantamento de dados administrativos relativamente aos seus visitantes para tratamento estatístico. Enquanto técnica central, buscando resposta às questões da investigação, foram utilizadas duas entrevistas semi-directivas (aplicadas em Setembro de 2009) às gestoras destes espaços procurando obter-se um apanhado das suas representações e práticas diárias.

3) *Caracterização dos Equipamentos*: Com base nos dados recolhidos previamente, representa este capítulo a entrada na parte empírica da investigação, com a apresentação de cada um dos espaços estudados. Num primeiro patamar, optou-se pela apresentação das suas principais características ao nível da sua evolução histórica, dando a entender a importância que assumem na cidade que os envolve. Tornando a abordagem mais abrangente, complementou-se esta informação com a apresentação dos dados estatísticos relativamente aos seus visitantes.

4) *Apresentação e Análise de Resultados*: sendo o principal suporte da investigação a entrevista às gestoras do Castelo de São Jorge e do Museu do Fado, apresentam-se neste capítulo, pelas suas próprias palavras, práticas e representações relativamente às respectivas

programações, formas de comunicação empregues e relação com os seus públicos. Tendo sido seleccionadas enquanto fontes de informação duas pessoas altamente qualificadas e conhecedoras da realidade em que se inserem profissionalmente, espera-se com esta informação a apresentação de pontos de vista pertinentes baseados na sua experiência diária.

5) *Conclusões*: sintetizando os principais resultados da pesquisa implementada, representa esta fase o culminar de uma investigação onde se procurou dar lugar ao cruzamento e confrontação de informações relativamente a realidades diferentes, talvez apenas representativas de si próprias nalguns aspectos, talvez extensíveis para outras realidades noutros casos, mas sobretudo aspirando mostrar como se faz, como se pensa, e se vive no dia-a-dia a relação com os públicos em dois emblemáticos equipamentos culturais da capital portuguesa.

Finalmente, já fora do corpo principal do documento apresentado, são incluídos alguns *Anexos* nos quais se poderão encontrar materiais de suporte e complemento ao documento apresentado.

## **1.PATRIMÓNIO CULTURAL, DINÂMICAS RECENTES**

Nas sociedades modernas, diferentes tipos de espaços patrimoniais ajudam-nos a perceber o presente e a projectar o futuro. Mais que meros veículos de conservação de bens e objectos, estes locais assumem-se a si próprios enquanto espaços de reprodução e transmissão de memórias sociais, legitimando ao mesmo tempo a ordem social presente.

Procurando preservar memórias e culturas, remetendo-nos igualmente para sentimentos de pertença e continuidade no tempo, são constantes os investimentos da humanidade na protecção do património. Um pouco como se passa com heranças pessoais (Hernández e Tresserras, 2001: 12), passadas de mão em mão por familiares mais antigos aos seus descendentes para que delas usufruam e reproduzam formas de viver, possibilitando assim uma continuidade no tempo, o património cultural representa muitas vezes o passado de uma comunidade ou, em casos específicos, de toda a humanidade. Beneficiando as pessoas que dele usufruem através da sua riqueza cultural ou dos sentimentos de identidade que proporciona, o património nas diferentes formas assumidas, constitui-se enquanto um legado activo e útil às sociedades, sendo o seu pleno usufruto pelas gerações presentes um direito, tendo estas ao mesmo tempo o dever de o passar nas melhores condições possíveis às gerações futuras.

Tal como mencionado nas obras de diversos autores – (Hernández e Tresserras, 2001), (Magalhães, 2005) (Kotler e Kotler, 2001) – se noutros momentos da nossa história, museus de diferentes tipos, construíram sobre si mesmos a imagem de espaços incómodos, frios e aborrecidos, onde se podiam contemplar obras de arte «elitista» de modo reverente, passivo e pouco interactivo, estes locais assumem-se hoje em dia enquanto o modelo mais difundido de preservação das memórias oficiais. Disponibilizando serviços cada vez mais diversificados, formas de interacção e promoção de aprendizagens diferenciadas, muitos espaços vêm conseguindo alcançar uma interpretação mais atractiva das suas colecções sem deixar de apelar à sua importância científica e histórica. Por seu lado, o progresso trazendo consigo uma renovada importância atribuída à preservação patrimonial enquanto garante da singularidade de cada nação (Faria, 2002: 320-321), apoiada em reacções locais aos modernos fenómenos da globalização, vem materializando a criação de novos museus reconhecendo a sua importância para a identidade dos lugares, chegando a ser encarados enquanto ferramenta de ajuda ao desenvolvimento local e suporte às populações.

Em Portugal o início da revolução do papel dos equipamentos culturais, dar-se-ia, segundo Rui Telmo Gomes e Teresa Duarte Martinho, sobretudo a partir da década de 1980 (Gomes e Martinho, 2009: 64), principalmente através da promoção de equipamentos públicos (em particular museus) que solicitando mão-de-obra qualificada e serviços diversificados, não deixando de recorrer frequentemente ao *outsourcing*, traria consigo um crescimento de mercado que se articularia com o alargamento do conceito de património. Com este crescimento, apareceriam no desenrolar do tempo novas dinâmicas culturais locais e redes diversas, de que a Rede Portuguesa de Museus (RPM) pode ser apontada como um dos vários exemplos, reflectindo ao mesmo tempo, o reconhecimento das suas necessidades de melhoramento e ampliação de desempenhos culturais e sociais (Neves, 2004:227). Exemplificando esta alteração do papel dos equipamentos culturais no nosso país, o seu número vem aumentando continuamente no nosso país, particularmente museus, como se pode observar pelo apuramento aquando do recenseamento relativo ao ano de 1998 para a elaboração do Inquérito aos Museus em Portugal (Santos e Neves, 2000), de 680 museus em funcionamento, em contraposição aos 1018 museus em funcionamento no ano de 2005 segundo os registos da BDmuseus (Neves e Santos, 2006).

Assim, mesmo com um crescimento notório com melhorias significativas ao nível dos desempenhos culturais e sociais dos espaços patrimoniais em Portugal, parecemos longe de poder assumir uma revolução generalizada a todo o território nacional. Tal como exposto por Natália Correia Guedes no I painel de discussão sobre o estado das artes, no CCB em Abril de 2001 (Guedes, 2001: 51) são ainda frequentes os museus localizados em zonas recônditas, fragilizados e sem capacidade de aproveitamento de verbas da Comunidade Europeia, sequer estando devidamente informados das diversas hipóteses de candidaturas com vista à sua modernização e profissionalização, assumindo-se esta vantagem enquanto um privilégio sobretudo ao alcance dos que mais perto se situam dos centros de decisão.

Se podemos afirmar que o número de pessoas qualificadas, independentemente do enquadramento ou do grau de estabilidade, ao serviço dos museus vem sofrendo um acréscimo gradual a partir dos anos 80 (Gomes e Martinho, 2009: 44), sendo inclusive notória a evolução neste aspecto por comparação dos dados relativos aos anos de 1998 (Santos e Neves, 2000; 77) e 2002 (Santos, Neves e outros, 2005; 48), continua a nem sempre se verificar nos museus a desejada integração de profissionais especializados. Apesar de se ter passado nestes quatro anos de uma realidade onde a maior parte dos museus em Portugal em 1998 (52%) não dispunha de Quadro de pessoal, para uma realidade invertida em poucos anos, alguns aspectos ainda carecem de melhoramento: “com efeito, a percentagem varia

entre 69% (2000) e 72% (2002). Adiante-se que este crescimento se fica a dever mais à entrada de novas entidades já com um quadro estabelecido do que à criação de quadro de pessoal nas existentes” (Santos, Neves e outros; 2005: 48). Como referido por Natália Correia Guedes, a não formação específica dos «Quadros de pessoal», sobretudo dos dirigentes, continua a ser uma realidade em muitos espaços patrimoniais, continuando estes locais, nas suas palavras a preencher os lugares de chefia, ou de conservadores de Museu, por técnicos superiores não especializados para o cargo o cargo em questão:

[...] a tendência tem sido preencher os lugares de chefia e os raros lugares de conservador de Museu, por técnicos superiores sem os requisitos próprios da especialidade e ignorando a existência de um contingente de mais de 200 pós-graduados ou mestres em museologia que, nalguns casos, aguardam há uma década uma oportunidade de trabalho na área para que estão vocacionados. (Guedes; 2002; 52).

Por outro lado, ainda que estabelecido com o primeiro código deontológico do ICOM (International Office of Museums) em 1926, do qual Portugal só viria a fazer parte em 1965, caber aos museus o desempenho de um papel, não só de conservação, mas também de desenvolvimento social (Faria, 2002: 340-341), continua a faltar a muitos museus em Portugal a capacidade de auto-afirmação enquanto espaços de utilidade pública e inseridos no espaço quotidiano das cidades. Apesar de um esforço de cooperação com outras instituições, públicas ou privadas, trata-se de um tipo de articulação ainda demasiado próxima das instituições de ensino, responsáveis por percentagens significativas dos visitantes anuais dos museus em Portugal, sendo notória a falta de capacidade de articulação com outro tipo de instituições ou com a população em geral (Faria, 2002: 325). Como referido na discussão de Margarida Faria acerca deste fenómeno:

[...] as instituições-museu estão ainda longe de se inserir noutros processos da vida quotidiana das populações urbanas, e ser capazes de contrariar as barreiras simbólicas impostas pela sua representação (de longa duração) como espaços de cultura erudita, legitimada pelo peso monumental dos seus próprios edifícios (Walsh, 1992). (Faria, 2002: 326).

Assim, assumindo-se como notória a evolução do panorama museológico nacional nas últimas décadas, desenvolvendo-se no sentido da sua qualificação e do seu desenvolvimento em rede, revelando especialmente nos últimos anos um crescimento continuado, dentro de um

“universo tão dinâmico como heterogéneo” (Neves e Santos, 2006: 23), aparecem ainda de modo frequente as situações que se afastam de um sentido positivo geral e que se espera venham a ser ultrapassadas num futuro próximo: pegando em dados recentes do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2009: 99), dos 572 museus em observação pelo organismo para o ano de 2008, depois da aplicação dos 5 critérios definidos que permitem seleccionar os registos a inquirir<sup>2</sup>, apenas restaram 300.

## **1.1.PROGRAMAÇÃO**

Numa perspectiva de *lifelong learning* (Gomes e Lourenço, 2009:15), a função dos museus pode ir muito além da educação formal, proporcionando formas de aprendizagem e difusão de conhecimento para um vasto conjunto de públicos, além do segmento escolar e em diferentes fases da sua vida. Como se pode constatar numa análise aos públicos de um qualquer museu (Kotler e Kotler, 2001:132), é possível que um espaço deste tipo seja visitado no mesmo dia por uma alargada variedade de pessoas: grupos escolares que realizam trabalho de campo, famílias com crianças pequenas, adultos de idade avançada que vão sozinhos ou em par, grupos familiares amplos, adultos não relacionados que efectuem uma visita em grupo, estudantes universitários e público erudito. Perante tamanha diversidade, será de supor que as atitudes e representações, relativas a este género de espaços por quem os visita, possam ser bastante distintas. Como lembrado por Neil e Philip Kotler (Kotler e Kotler, 2001:133), é possível que nestas visitas diárias algumas pessoas entrem num museu pela primeira vez, seja porque desconhecem a sua existência ou porque a sua imagem as intimida, que outras realizem visitas ocasionais mas pensem nos museus enquanto espaços aborrecidos e elitistas, que outras gostem de ir a museus algumas vezes por ano, especialmente quando recebem amigos ou familiares em visita, e finalmente também haverá quem se sinta tão estimulado por museus que os visita sempre que pode. Sendo a atracção, desenvolvimento e retenção de públicos, objectivos centrais na vida de qualquer instituição patrimonial, torna-se essencial em termos das suas programações quotidianas (Kotler e Kotler, 2001) (Hernández e Tresserras, 2001), que as instituições supervisionem constantemente as suas ofertas, melhorando e ampliando os seus acervos, evitando assim que percam a sua capacidade de atracção ao longo do tempo. Procurando acautelar a perda de interesse do público em geral,

---

<sup>2</sup> 1) Ter pelo menos uma sala de exposição; 2) estarem abertos ao público (permanente ou sazonalmente); 3) ter pelo menos 1 conservador ou técnico superior (incluindo pessoal dirigente); 4) ter orçamento (óptica mínima: conhecimento do total da despesa); 5) ter inventário (óptica mínima: inventário sumário).

ou por parte de «amigos» e visitantes habituais, a actualização e substituição de exposições e programas anuais pode ser uma estratégia fundamental (Kotler e Kotler, 2001:228).

Como referido por Neil Kotler e Philip Kotler (2001) ou Josep Hernández e Jordi Tresserras (2001), uma programação de qualidade pode ser a primeira garantia de subsistência de um espaço patrimonial, permitindo que cumpra as funções para que foi desenhado no médio e longo prazo. Não se verificando a existência de uma programação aliciante (Hernández e Tresserras, 2001:180), diferentes tipos de equipamentos culturais correm o risco de seguir uma estratégia de gestão pouco mais ambiciosa que a «manutenção», ficando incapazes de garantir o cumprimento das funções sociais para as quais foram criados, que passam pela conservação, investigação e difusão de acervos.

Funcionando como instrumento de fidelização dos visitantes, as exposições (Hernández e Tresserras, 2001:181) (Neves, 2000) são em grande parte, responsáveis pelo êxito da própria instituição. A manutenção das exposições e a visita guiada às mesmas, consistem num tipo de serviço elementar que a maior parte dos museus e demais equipamentos patrimoniais proporcionam aos seus visitantes, sendo igualmente comum a existência de espaços destinados a exposições temporárias que podem ser itinerantes, de produção própria, co-produção, ou produção externa.

Representando desde sempre uma das principais iniciativas a ser empregue na apresentação do património ao público, a visita guiada está longe se apresentar enquanto uma forma recente de apresentação do património, aparecendo muito antes da institucionalização dos serviços educativos neste tipo de organizações (Hernández e Tresserras, 2001: 196). Ao mesmo tempo, em estreita inter-ligação com este método, existem outras possibilidades de preparação da recepção dos públicos, que podem inclusivamente passar pela programação de itinerários de visita que o visitante possa realizar por si próprio. Mesmo que aparentemente assumam um papel menos relevante na apresentação do património, determinados instrumentos de auxílio à visita (Hernández e Tresserras, 2001:181), assumem um importante papel no acolhimento ao visitante, podendo ser tão diversificados como a utilização de meios informáticos e audiovisuais, etiquetas, guias, desenhos, mapas, catálogos, maquetas, cenografias, etc., em cada caso adequados ao tipo e quantidade de informação que se pretende transmitir. Por outro lado, com a ajuda destes instrumentos, torna-se igualmente facilitada a melhoria da experiência para todos os públicos, independentemente de eventuais limitações de mobilidade ou percepção. Aqui se incluem enquanto alguns dos métodos utilizados (Hernández e Tresserras, 2001: 198), os textos afixados, os guias de linguagem em Braille, os emissores e guias sonoros, ou os mapas em relevo nas áreas expositivas, tanto podendo ser



utilizados em espaços fechados como áreas abertas. Como exposto por Hernández e Tresserras (2001), numa situação ideal, tanto o usuário «comum», como usuários com distintos perfis funcionais deveriam ser capazes, de usufruir das visitas e produtos com máximo de prestação, sem necessidade de adaptações especialmente adicionais.

Para além das exposições, com eventual visita guiada, funcionando enquanto serviço central de um museu, com eventuais estratégias diferenciadas de apresentação, existem actividades complementares que estas instituições podem proporcionar aos seus públicos (Kotler e Kotler, 2001). Eventualmente, as opções programáticas podem inclusive passar pela definição de visitas pensadas de forma a recolher a simpatia de grupos de visitantes distintos de acordo com cada momento do dia ou da semana. Mais uma vez, as opções poderão ser mais ou menos diversificadas, podendo por exemplo adoptar-se programas que atraiam estudiosos e turistas durante os dias laborais, famílias com crianças aos fins-de-semana e casais e solteiros durante as noites (Kotler e Kotler, 2001: 413). Ao mesmo tempo, pode ser equacionada a existência de toda uma gama de serviços complementares, como uma biblioteca, serviços de fotografia, acesso aos fundos do equipamento, loja (com publicações próprias), serviços de restaurante/bar e aluguer de salas, entre muitas possibilidades (Hernández e Tresserras, 2001: 193).

Ainda assim, mesmo com o esforço desenvolvido nos últimos anos, tanto a nível nacional como internacional, continuam a ser numerosos os casos em que os investimentos na construção e requalificação de espaços culturais não se têm revelado suficientemente capazes de atrair públicos, criando com estes uma relação de proximidade efectiva (Gomes e Lourenço, 2009:92). Procurando a criação de formas de comunicação e interacção duradouras entre espaços culturais e visitantes, a aposta nos serviços educativos tem vindo a aumentar, ampliando-se com estes as actividades disponíveis. Em Portugal acompanhando o desenvolvimento do segmento do património, foi também a partir dos anos 80 que os serviços educativos a ganharam alguma expressão, ainda que mediante estratégias e percepções diversificadas (Gomes e Lourenço, 2009: 16). Afastando-se da exclusividade das visitas guiadas, alguns serviços educativos nacionais vêm apostando na formação de actividades pedagógicas/formativas diversificadas, procurando fomentar uma frequência regular dos espaços, ao mesmo tempo que têm tentado responder às necessidades de segmentos populacionais específicos, num tipo de comunicação interactiva e capaz de “construir conhecimento substantivo” (Gomes e Lourenço, 2009:117).

Infelizmente, como se pode observar pelos resultados obtidos através do estudo ao panorama museológico no nosso país (Santos, Neves e outros, 2005), mesmo com a evolução

notória nos últimos anos e com abertura de novos espaços museológicos, constata-se que de todas as entidades abordadas no estudo, ainda que podendo ter previstas algumas actividades para os visitantes, como visitas guiadas ou acções específicas para o público escolar, 52% dos espaços não dispunha de um serviço educativo formalizado no ano de 2002:

No que diz respeito ao Serviço educativo que desempenha um papel muito importante na interligação da entidade museológica com os públicos e com a comunidade que a rodeia, 48% afirmaram em 2002 possuir este serviço, verificando-se um relativo crescimento em relação a 2000, cuja percentagem é de 44%. No entanto, apesar destas melhorias, a realidade é que em 52% dos casos este tipo de serviço não existe. (Santos, Neves e outros; 2005:55)

Ao mesmo tempo, de acordo com este mesmo estudo, constata-se tratar-se de um serviço tanto mais presente, quanto mais antigas são as entidades, com a maior parte das aberturas de novos espaços a não contemplar ainda a existência de um serviço educativo formal, capaz de proporcionar um serviço substancialmente diversificado: “Repare-se que apenas 38% das entidades que abriram no período de 2000-2002 assinalaram a sua existência” (Santos, Neves e outros; 2005:110).

Por outro lado, mesmo que esta característica não represente um sintoma negativo em si mesmo, revelando uma aposta na familiarização precoce dos indivíduos com bens e serviços culturais, na maioria dos casos os serviços educativos aparecem ainda como demasiado ligados às ofertas para as escolas, encontrando na articulação com estas a sua actividade central, chegando a afirmar-se esta ligação enquanto forma de camuflar alguma falta de investimento neste serviço (Gomes e Lourenço, 2009:129). Como referido por Rui Telmo Gomes e Vanda Lourenço no Inquérito aos Serviços Educativos em Portugal:

[...] em alguns casos não deixa de ser constrangedora a falta de diversificação de actividades para outros destinatários. Acresce ainda que a escola funcionará também, em alguns casos, como “reservatório de públicos” ou garante de sala cheia para as actividades programadas, poupando recursos quer na divulgação de eventos, quer na concepção de estratégias para recrutamento / formação / fidelização de outros públicos. (Gomes e Lourenço; 2009:130)

Ainda assim, como reconhecido pelos próprios autores, a relação quase instrumental que alguns equipamentos vêm mantendo com as escolas, não tem deixado de permitir uma melhoria deste tipo de serviço, que tem tomado em conta os currículos escolares e

promovendo relações privilegiadas com os professores, criando materiais didácticos e adoptando formas específicas de comunicação adaptadas “a universos particulares de cada segmento estudantil” (Gomes e Lourenço, 2009: 131).

Deve porém ser salientado que, mesmo com a grande aposta a revelar-se no atendimento de visitas escolares e apesar de não se tratar de uma característica generalizada, numa necessidade de alargamento de audiências, este tipo de acção tem sido alargado mais ou menos progressivamente, reflectindo novas teorias educacionais e preocupações emergentes inseridas na formação de públicos para a cultura. Revelando uma nova sensibilidade para o atendimento de necessidades específicas, geracionais, profissionais, ou especificamente para as comunidades imigrantes (Gomes e Lourenço, 2009: 131-132), existem casos de alargamento das actividades formativas a outros segmentos da população para além do infantil/juvenil. Enquanto exemplo deste novo género de práticas, temos o caso da actividade desencadeada pelo Museu do Carro Eléctrico no Porto, denominada «Públicos Periféricos»:

[...] tem como público-alvo, por um lado, os invisuais e, por outro, os imigrantes de leste. O objectivo é criar mecanismos para uma melhor comunicação entre o Museu e estes novos públicos. Entre os materiais de apoio concebidos para estas actividades consta a edição de materiais de divulgação da exposição em Braille e em cirílico, a criação de um circuito áudio também em russo e a contratação de um monitor para guiar algumas visitas nesta língua. (Gomes e Lourenço, 2009:132).

## **1.2.COMUNICAÇÃO**

No passado, contando habitualmente com o apoio de patrocinadores, atraindo um público especializado e oferecendo programas limitados, muitos espaços culturais consideravam desnecessária a comunicação do seu valor ao público. Com o dobrar do novo século, as preocupações com a comunicação com os públicos ganham uma importância crescente, vindo este trabalho a ganhar visibilidade nos últimos anos. Num esforço recente, a produção e edição de publicações, materiais didácticos e multimédia, aliados a um maior investimento na divulgação de actividades, não só têm ganho expressão, como começam a recolher o devido reconhecimento junto dos públicos (Gomes e Lourenço, 2009: 103-104).

Fruto desse empenho, tem-se procurado a criação de novos modelos de recepção cultural, que deixa de estar necessariamente sujeita a um tempo ou espaço particulares. Com as transformações recentes no campo audiovisual, também o conceito de «visita cultural» se

tem vindo a alterar na relação entre indivíduos e bens artísticos, sendo inclusive já uma realidade o acesso virtual aos espaços culturais (Gomes e Lourenço, 2009:14). Neste sentido, assume grande importância a criação de uma imagem capaz de ser comunicada e promovida para o exterior, constituindo as actividades ligadas à divulgação do património, parte do esforço realizado pelos equipamentos culturais na sua modernização, procurando trazer até si diferentes segmentos de público. Respeitante a uma efectiva comunicação para o exterior, o estabelecimento de estratégias de promoção e marketing assumem-se enquanto elementos essenciais na gestão destes espaços, dando a conhecer a oferta disponível através de uma presença tão constante quanto possível nos diversos meios de comunicação social, podendo inclusivamente essa estratégia passar pela «criação de notícias» (Hernández e Tresserras, 2001:180), nomeadamente através da promoção de actividades dirigidas a públicos específicos; exposições temporárias; jornadas gastronómicas; concertos, actividades de animação; parcerias; etc. Por outro lado, tal como referido por Neil Kotler e Philip Kotler (Kotler e Kotler, 2001: 260) uma estratégia eficaz de promoção, pode passar pela criação de uma imagem e identidade próprias com capacidade de captação de possíveis visitantes, seduzindo-os e transmitindo algo que queiram comprar ou em que queiram participar. Como também referido por Rodolfo Casielles (Casielles, 2005:46) pode a estratégia assentar num modo de comunicação orientado para despertar no possível visitante, a sua curiosidade, a necessidade de conhecer, visitar, passear, aprofundar, compreender, participar e/ou assistir a acontecimentos.

Deste modo, torna-se importante para os equipamentos culturais contar com os meios de comunicação enquanto instrumentos capazes de publicitar as suas actividades, programas e acontecimentos diversos. Pela capacidade que apresentam em atingir grandes quantidades de indivíduos, os meios de comunicação de massas – televisão, rádio e imprensa – fazem parte dos principais instrumentos a atingir pelos equipamentos patrimoniais nas suas estratégias de comunicação. Focando diversos temas patrimoniais, podem estes meios chamar a atenção do público de uma forma deveras eficaz, principalmente se os destaques forem acompanhados por uma mensagem apelativa, com imagens e títulos trabalhados de modo a não deixar o receptor indiferente, incentivando-o a prestar atenção à informação que lhe é disponibilizada. Tal como em muitas áreas da informação, através de uma mensagem eficaz (Hernández, 2002:431), torna-se possível chamar a atenção do potencial visitante, levando-o a seguir um esquema informativo, estruturado a partir de conteúdos que hão-de explicar quem são os protagonistas, quando, onde e porquê ocorre um determinado acontecimento cultural. Pelo poder que ainda assume na nossa sociedade, com a sua capacidade de chegar a uma vasta

quantidade de pessoas, assume neste campo a televisão um papel de destaque. Como mencionado por Francisca Hernández (Hernández, 2002: 433), qualquer referência ou programa emitido na televisão adquire de forma imediata uma grande visibilidade, podendo esta atenção ser até obtida de um modo indirecto, capaz de ir para além da notícia sobre determinado local, como se passa no caso dos documentários ou dos filmes que nos aproximam do mundo patrimonial. Por seu lado, uma crítica mediática sobre uma exposição (Kotler e Kotler, 2001:99) pode assumir nas escolhas do público, um peso semelhante a uma crítica de cinema, teatro ou outras artes, estimulando ou esfriando o seu interesse. Na necessária orientação para o mercado e para os clientes que a cultura também deve procurar, inclusive defendida por Paquete de Oliveira (Oliveira, 2004), podem estes equipamentos modelar a sua imagem de forma a torná-la atractiva e coerente aos olhos do público. Nem sempre sendo possível chegar aos meios de difusão mais poderosos (de difusão nacional ou internacional), pode a estratégia assentar numa aproximação aos meios de comunicação locais, que se podem igualmente assumir enquanto aliados preciosos, transmitindo mensagens, assumindo o papel de patrocinadores, ou inclusive de sócios de marketing (Kotler e Kotler, 2001:99).

Porém, assumindo grande importância a relação com os *media*, captar a sua atenção nem sempre se revela uma tarefa fácil, acrescentando-se ainda a esta dificuldade, a falta de controlo sobre o produto final transmitido. Como forte complemento a uma estratégia de visibilidade nos meios de comunicação social e com a vantagem acrescida de permitir o controlo da mensagem, temos a utilização das novas tecnologias de informação, das quais a Internet assume um especial destaque. Pelas capacidades reveladas, permitindo a apresentação própria e em primeira mão das informações tidas como pertinentes para uma audiência alargada, esta ferramenta tem sido uma aposta dentro das diversas possibilidades de difusão do património, apresentando ainda a vantagem de permitir a apresentação simultânea de textos, imagens e sons, oferecendo assim uma leitura multidimensional de informações (Hernández, 2002:433).

Respondendo às necessidades de um turista activo, que em muitos casos corresponde ao perfil do internauta, a utilização da Internet permite não só a disponibilização de uma oferta convencional como a apresentação de museus, monumentos, ou lugares históricos, mas também um maior relacionamento com os costumes e atmosferas dos destinos, como informações sobre gastronomia autóctone e desfrute das festas e tradições populares (Campos, 2005:118). Oferecendo alguns atractivos em relação aos convencionais canais de informação (Campos, 2005:119), como a capacidade de diversificação de informação (textual, gráfica, de

som), diferentes aplicações multimédia e múltiplos conteúdos informativos em actualização constante, esta ferramenta possibilita uma grande oferta de produtos e serviços especializados, permitindo um maior grau de personalização. Neste caso, estamos perante vantagens que incluem ainda a alta velocidade e custos reduzidos de comunicação entre actores geograficamente dispersos, facilitando a criação de um espaço de informação atractivo e orientado para as necessidades do potencial visitante, nomeadamente através de páginas Online (Campos, 2005:120) que o ajudem a encontrar rapidamente o que procura num mínimo de passos.

Todavia, mesmo tendo em conta as potenciais vantagens na utilização dos *media*, na análise ao Panorama Museológico em Portugal (Santos, Neves e outros; 2005), chega-se à conclusão que entre as principais formas de comunicação dos museus para o exterior, ainda se nota sobretudo uma grande aposta no «folheto/desdobrável» e na inserção do endereço da entidade em itinerários culturais (agendas culturais autárquicas, roteiros turísticos, imprensa, etc.). De acordo com este estudo, em 2002 ainda existia uma percentagem de 25% de entidades que não dispunha de ligação à Internet, havendo ainda 34% que tão pouco dispunham de recursos informáticos (Santos, Neves e outros; 2005: 13). Segundo a mesma fonte, nesta altura a rádio era apenas utilizada por cerca de um terço dos casos enquanto os outros dois suportes – Televisão e Outdoors – não ultrapassava os 21%. Sublinhe-se que a «não divulgação» em suportes *mass media* era no virar do século XXI uma realidade para 37% das entidades (Santos, Neves e outros; 2005: 58).

### **1.3.PÚBLICOS**

Tal como indicado por Paquete de Oliveira (Oliveira, 2004), existe uma série de opções diversificadas de ocupação dos tempos livres capaz de competir com o usufruto de equipamentos culturais. Por outro lado, como também reconhecido por José Machado Pais (Pais, 1998), convém não esquecer que o tempo dos indivíduos, longe de ser infinito, sofre constrangimentos vários, chegando os próprios fins-de-semana a ser tão preenchidos quando os dias de horário laboral, deixando a muitas pessoas pouco tempo para actividades extra:

[...] é nos fins-de-semana que os lisboetas mais tempo dispõem não apenas em tempos de ociosidade (dormida, cuidados pessoais, Tv/vídeos, hobbies), mas também em tempos dedicados às refeições, incluindo a sua preparação, tarefas domésticas, cuidados com animais e assistência às crianças. (Pais; 1998: 2).

Perante tais constrangimentos temporais, onde opções sobre as formas como passar o tempo têm que ser tomadas pelos indivíduos, torna-se importante, como enunciado por Paquete de Oliveira reconhecer que dentro do campo da cultura, tal como em qualquer outro sector da sociedade de consumo, a existência de públicos representa uma legitimação para o trabalho realizado, sendo importante apostar na sua fidelização. Neste raciocínio, é necessário que os agentes culturais não se inibam de procurar os seus públicos, investigando as suas «identificações», os seus «gostos» e as suas «motivações»: “Também neste campo, como na oferta dos produtos comerciais, deverá valer a afirmação que sem público um produto não tem razão de existir” (Oliveira, 2004:145). Tal como se passa com o marketing comercial, político, ideológico, religioso ou social, a aposta no marketing cultural deve ser uma realidade (Oliveira, 2004: 146), levando através de um conjunto de procedimentos que envolvem o conhecimento e o estudo dos públicos, à visibilidade social de um produto e adesão por parte destes às propostas culturais ao seu dispor.

Por seu lado, como defendida por Neil Kotler e Philip Kotler (Kotler e Kotler, 2001), a investigação de públicos consiste no desenho, compilação, análise e notificação sistemática de dados e conclusões pertinentes para conhecer os consumidores de uma organização, procurando melhorar a sua prestação e consequentemente o rendimento da própria organização. Através destes dados, pode-se eventualmente partir para uma estratégia de marketing directo, definindo segmentos de públicos preferenciais e permitido ao equipamento desenhar uma imagem e um conjunto de ofertas que resultem mais atractivos para o seu público-alvo, proporcionando-lhe uma certa vantagem sobre os seus competidores (Kotler e Kotler, 2001:179). Ao mesmo tempo, a recolha de informações sobre os públicos, pode assumir uma relevância extra nos contactos com potenciais patrocinadores, empresas, ou sociedades variadas, que habitualmente pedem dados fiáveis de visitantes entre os requisitos indispensáveis ao seu apoio (Kotler e Kotler, 2001:190).

Sendo o número de entradas em cada equipamento/actividade um indicador da receptividade da oferta cultural proposta, pode ser assinalado que em Portugal, independentemente das actividades desenvolvidas, o registo do número de visitantes/participantes é uma prática quase generalizada ao nível da gestão patrimonial (Gomes e Lourenço, 2009: 134). Através da quantificação de visitantes, torna-se possível a obtenção de um indicador mínimo da gestão dos equipamentos, possibilitando inclusive a criação de séries cronológicas, que podem ainda ser completadas de forma a não se tornarem

um tanto ou quanto omissas no que diz respeito a outras características, importantes para compreender esta realidade de modo mais profundo:

[...] conhecendo alguns elementos sócio-culturais dos públicos poder-se-ia gerir toda a programação cultural de forma mais informada. Ou seja, programar, por exemplo, de acordo com os interesses de certos públicos que se procura fidelizar, ou divulgar uma oferta específica para segmentos que se pretenda atingir / conquistar. (Gomes e Lourenço, 2009: 134)

Algumas estruturas em Portugal numa tentativa de divulgação e fidelização dos seus públicos (Gomes e Lourenço, 2009: 136), vêm solicitando aos seus públicos o preenchimento de fichas com elementos mínimos de identificação para efeitos de composição de *mailing list*, tornando possível através desta simples ferramenta a divulgação das suas agendas para os públicos mais interessados, incentivando-os a visitas mais regulares. Ao mesmo tempo, alguns equipamentos, numa tentativa de conhecer melhor os seus públicos de modo mais pormenorizado, solicitam também a elaboração de estudos científicos (Gomes e Lourenço, 2009: 136) que lhes permitam, não só caracterizar os seus visitantes, como avaliar a sua recepção à programação cultural. Só assim se podem chegar às características próprias dos visitantes de cada equipamento, como é exemplo o caso do estudo de públicos da oferta cultural de Cascais (Santos e Neves, 2005), onde se viria a chegar à conclusão que se o público era selectivo no que diz respeito à instrução e ao grupo profissional (como esperado), já no que diz respeito à questão geracional, era “muito menos juvenilizado do que é habitual nos inquéritos a práticas culturais de saída, em áreas idênticas (música, artes visuais, museus)” (Santos e Neves, 2005: 14). Ao mesmo tempo, podem estes estudos permitir a identificação de medidas a implementar, que na perspectiva dos visitantes melhorariam substancialmente o serviço prestado, nem sempre representando grandes custos materiais ou alterações aos modos de funcionamento habituais (Santos e Neves, 2005: 15).

Infelizmente, mesmo que o conhecimento dos perfis dos visitantes seja um importante auxílio na tomada de decisões dentro do sector cultural “esta é ainda, no entanto uma dimensão raramente abordada, uma vez que escasseiam os estudos sobre os públicos dos museus em Portugal” (Santos e Neves, 2005: 17). Se numa perspectiva mais geral dos consumos da cultura, existe já uma quantidade considerável de estudos que vem associando os consumos culturais às qualificações escolares e determinadas categorias socioprofissionais dos indivíduos, ao contrário do que poderá pensar-se à primeira vista, também com a ajuda



destes estudos se chega à conclusão que o capital escolar apenas por si se encontra longe de poder ser assumido enquanto condição suficiente para fazer de um indivíduo um consumidor cultural. Na realidade, este tipo de prática acaba por ser uma raridade mesmo entre os mais escolarizados (Gomes e Lourenço, 2009: 86), assumindo-se os consumos da cultura «cultivada» apenas uma de muitas possibilidades dentro de um mercado cultural alargado (Lopes; 2000: 335), sendo que “em Portugal, o não-público é uma imensa maioria” (Lopes;2000: 97).

Corroborando esta ideia, António Firmino da Costa (Costa, 2004: 128) defende que apesar de existir um implícito habitual de «competências igual a apetências», sendo a aquisição das competências muitas vezes entendida como uma condição suficiente para suscitar o aparecimento das apetências pela cultura, está esta premissa longe de se assumir enquanto inequivocamente correcta, sendo os consumos culturais mais enobrecidos uma minoria mesmo entre os mais escolarizados. Na realidade, os mais recentes estudos indicam que se a escolaridade representa uma condição necessária, não se revela suficientemente forte para, apenas por si, dar acesso a práticas culturais mais discriminativas. Como seria inicialmente indicado por Idalina Conde (Conde, 199: 22) e pouco mais tarde confirmado por Carlos Fortuna e Paulo Peixoto (Fortuna e Peixoto, 2002: 55), mesmo entre os consumos culturais mais difundidas como o caso do cinema, se notam as diferenças de classe, grau de instrução e geração, confirmando-se ao mesmo tempo estarem estas práticas longe de abranger a maioria da população. Por fim, convém não esquecer que muitas vezes os consumos culturais enobrecidos não passam de consumos de carácter ocasional entre uma classe elitista, como se pode observar num estudo recente a 5 cidades portuguesas<sup>3</sup> (Silva, Luvumba e Bandeira; 2002), onde ao fazer-se a distinção entre a ida uma ou várias vezes ao longo de um ano a eventos ou instituições de oferta cultural, se torna imediatamente evidente a descida das taxas de praticantes:

A frequência de exposições de artes plásticas cai de 26% de praticantes, qualquer que seja a intensidade da prática, para 12% de praticantes regulares; a frequência de concertos de música ligeira cai de 23 para 11%; a frequência de museus de arte cai de 23 para 9%; a frequência de espectáculos de teatro cai de 22 para 11%; a frequência de concertos rock ou pop cai de 22 para 13%; a frequência de exposições de fotografia cai de 19 para 8%; a frequência de concertos de música clássica cai de 11 para 4%; a frequência de concertos jazz cai de 5 para 3%. (Silva, Luvumba e Bandeira; 2002: 167).

---

<sup>3</sup> Aveiro, Braga, Coimbra, Guimarães e Porto.

Ao mesmo tempo, pegando nas Estatísticas da Cultura do INE para o ano de 2008, também as diferenças, relativas às taxas de praticantes, se tornam evidentes quando se faz a distinção do número de vezes ao longo do ano que determinados tipos de prática de visita cultural se realizam: “Os locais de interesse cultural (monumentos, museus, galerias de artes) foram visitados por 43,6% dos indivíduos considerados: 26,7% fizeram-no 1 a 3 vezes; 11,2% de 4 a 6 vezes; 3,2% de 7 a 12 vezes e 2,5% visitaram os locais referidos mais de 12 vezes” (INE, 2009: 19).

Contudo, se existem a partir dos anos 90 alguns estudos relacionados com os consumos da cultura em Portugal, os estudos especificamente interligados com a realidade museológica são praticamente inexistentes (Neves; 2004), continuando ao mesmo tempo a faltar os estudos sobre os «públicos potenciais» ou os «não-públicos» já realizados noutros países (Santos, 2004: 12). Sabendo-se que no caso dos museus, o número de visitantes/entradas tem subido ligeiramente entre 1997 e 2005, ainda que com algumas estagnações (Santos, Neves e outros; 2007: 42), devido à escassez de estudos continuam a existir algumas limitações acerca do conhecimento do público específico destes casos, sendo que se os estudos de público são já uma realidade, não devem ser generalizados ou transpostos directamente para esta área sem revisão crítica “ou seja, através da realização de estudos que testem essas conclusões no contexto, ou contextos, dos museus em Portugal” (Neves, 2004: 237).

## **2. PARÂMETROS DE INVESTIGAÇÃO**

### **SELECÇÃO DO OBJECTO**

Os objectivos deste trabalho prendem-se com a análise das formas de trabalhar o património cultural, relacionando entre si alguns dos seus aspectos específicos: a programação, a comunicação e o conhecimento dos seus públicos, entendendo-se de um modo abrangente enquanto «públicos», todos aqueles que de algum modo estabelecem uma relação com os equipamentos em questão. Neste sentido, passou a opção estratégica pela abordagem de dois equipamentos intimamente ligados ao desenvolvimento da cidade de Lisboa e geridos sob a tutela da mesma organização, porém distintos na sua causa, procurando um apanhado de mais que um ponto de vista desta realidade social: o Castelo de São Jorge e o Museu do Fado. De salientar que, inserindo-se nas políticas actuais da empresa que os gere, sofreram ambos alterações recentemente, fruto da reformulação com a ajuda do apoio do Programa Operacional da Cultura (POC) - inserido no Eixo I do Quadro Comunitário de Apoio para Portugal, para o período 2000-2006 (QCA III) - buscando a preservação e salvaguarda do seu património e ao mesmo tempo adaptando os espaços preexistentes a novas funções e necessidades.

*Castelo de São Jorge* – antigo espaço representativo do poder político e militar do país e da cidade de Lisboa, este grande equipamento cultural imóvel, intimamente interligado com o desenvolvimento da cidade, tem uma história que rondará os dez séculos de existência, sendo talvez hoje o monumento mais visitado do país<sup>4</sup>, contabilizando cerca de um milhão de visitantes anualmente.

*Museu do Fado* – Inaugurado ao público em 1998, assume-se enquanto equipamento dedicado ao tema específico da canção de Lisboa e da guitarra portuguesa, procurando através do seu acervo, fazer a homenagem a uma tradição com cerca de dois séculos de existência,

---

<sup>4</sup> Como referido no Relatório Final de Actividades do Grupo de Trabalho Sobre Estatísticas da Cultura (GTEC) (Neves, 2010), ao contrário do que se faz ao nível dos museus, no que diz respeito às informações sobre o património cultural imóvel/equipamentos (castelos, palácios, mosteiros, etc.), não tem havido um dispositivo de produção de informação que permita o seu acompanhamento, nomeadamente quanto ao volume de entradas dos visitantes nacionais e estrangeiros que os procuram. Torna-se assim impossível estabelecer comparações inequívocas, ainda que se depreenda de acordo com os dados divulgados pelo IMC que esta afirmação não estará muito longe da verdade.

intimamente ligada à cidade e fazendo parte da sua identidade, vindo a contabilizar cerca de vinte mil visitantes anuais<sup>5</sup>.

Ambos os equipamentos apresentam um funcionamento permanente ao longo do ano, o que se traduz na abertura ao público todos os dias da semana (Castelo), ou de terça a domingo (Museu do Fado) em horário pré-determinado. Por seu lado, também o acesso é pago em ambos os locais, existindo uma tarifa de ingresso instituída, verificando-se contudo uma política de isenções e descontos em casos específicos e pré-determinados, sendo o controlo dos visitantes feito na entrada, aquando da requisição do bilhete. Nos casos em que o controlo na entrada não é possível, como valências no seu interior ou controlos específicos, para efeitos de quantificação de visitantes, realiza-se por intermédio dos funcionários responsáveis pelo acolhimento (em suporte papel, sendo mais tarde passado para suporte informático), ou electronicamente por torniquetes de passagem (no caso do Núcleo Museológico do Castelo). De salientar que para além das suas acções específicas de acordo com as suas obrigações e estratégias programáticas, cada espaço promove actividades inseridas no âmbito de dias comemorativos ou efemérides, participando igualmente, de modo mais ou menos esporádico, num plano mais abrangente de iniciativas inerentes à acção da empresa que os gere.

## **DIMENSÕES DE ANÁLISE**

Depois de uma exposição descritiva e assente nalguns dados estatísticos, as dimensões de análise seleccionadas remetem-nos especificamente para as questões da programação, da comunicação para o exterior, e da relação com os públicos, podendo ser reflectidas nos seguintes questionamentos:

### Questionamento geral

- *Como se relacionam os equipamentos culturais com os seus públicos?*

### Questionamentos específicos

- *Que género de programação procuram implementar os equipamentos culturais?*

- *Como comunicam para o exterior?*

- *Como é tomado o conhecimento dos públicos?*

---

<sup>5</sup> O número de visitantes em 2008, muito menor que o habitual ao rondar apenas os cerca de 9000, deve-se ao encerramento para obras durante cerca de 7 meses com vista à requalificação sofrida neste período.

Pegando nas questões a abordar, podem as dimensões de análise ser sistematizadas através do seguinte quadro, onde se incluem as componentes e indicadores a investigar dentro de cada uma delas, servindo ao mesmo tempo de base para a construção do guião de entrevista:

<b>Dimensão</b>	<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Programação</b>	<i>Programação geral</i>  <i>Planeamento da visita</i>	→ Critérios programáticos → Exposições  → Visitas guiadas → Material de apoio à visita → Público com dificuldades de mobilidade/percepção → Serviços de apoio
<b>Comunicação</b>	<i>Estratégias de divulgação</i>	→ Imagem de marca do equipamento → Ferramentas de comunicação utilizadas
<b>Públicos</b>	<i>Conhecimento dos públicos</i>	→ Estudos de públicos → Tratamento de sugestões / reclamações

## **TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO**

Considerando a profundidade desejada, adoptaram-se neste trabalho várias técnicas de investigação, tidas como as mais adequadas face a ambos os objectos de estudo. Assim, procurando obter/construir a informação indispensável foram essencialmente três as estratégias de recolha de informação empregues: consulta de fontes documentais; levantamento de dados administrativos para tratamento estatístico; realização de duas entrevistas semi-directivas. Refira-se que toda esta informação foi tão complementada quanto possível através da observação directa:

1) *Consulta de fontes documentais* - com o objectivo de reunir dados quanto ao historial dos equipamentos, actividades promovidas e informações gerais de funcionamento. Seria este o primeiro passo para uma caracterização do que mais importante representam na cidade onde se enquadram, quer pelo seu desenvolvimento histórico, quer pelo que simbolizam actualmente para aqueles que os visitam. Neste âmbito, foram analisados documentos existentes sobre os locais e seus temas específicos (os castelos e o fado), nomeadamente as produções próprias, bibliografia diversa, e as informações nas respectivas páginas Online.

2) *Recolha de dados administrativos* – tratando-se esta informação de dados fornecidos por cada um dos equipamentos, relativos aos seus visitantes com vista ao seu posterior tratamento estatístico. No que diz respeito aos visitantes totais dos equipamentos, foram utilizados dados numéricos a partir de 2005, sendo que para uma análise mais pormenorizada ao nível dos números mensais, apenas foram utilizados dados relativos ao ano de 2008.

Tratando-se de dados meramente administrativos, baseados na quantificação e classificação de entradas nos equipamentos, apresentam a limitação de não permitirem a recolha de informações muitas vezes encontradas em estudos de públicos, como o sexo, a idade, a profissão, a nacionalidade dividida por país de origem, ou indicadores de motivações e estilos de vida. Por outro lado, apesar de terem estes equipamentos a particularidade de serem geridos sob a mesma tutela, apresentou esta parte a dificuldade acrescida de os dados administrativos não serem recolhidos de modo uniforme dentro da mesma estrutura, o que dificulta a sua apresentação comparativa. Deste modo, foram apenas utilizados os dados disponíveis considerados importantes para um entendimento do dia-a-dia destes equipamentos no que aos seus visitantes diz respeito, mas que ao mesmo tempo permitissem uma análise clara e livre de erros de interpretação.

3) *Entrevistas semi-directivas* – Constituindo-se enquanto técnica principal de recolha de informação em toda a investigação, centrou-se a escolha dos entrevistados em pessoas que, pelas funções desempenhadas, se encontrassem familiarizadas com as respostas pretendidas, ou seja, as gestoras dos equipamentos em questão<sup>6</sup> enquanto principais responsáveis quanto ao que se passa no interior de cada um destes locais.

Assim, foi realizada uma entrevista à gestora do Castelo de São Jorge (Dr.<sup>a</sup> Teresa Oliveira) e à gestora do Museu do Fado (Dr.<sup>a</sup> Sara Pereira), ambas em Setembro de 2009 e tendo cada uma delas cerca de 1 hora e meia de duração. Foram as entrevistas executadas num processo de face a face, apoiadas num guião de entrevista composto por três grupos específicos (programação; comunicação; públicos), ainda que exigindo a inevitável adaptação aos aspectos específicos do espaço em questão, sem que a sua estrutura base fosse alterada. Após a respectiva transcrição, seria realizada nova verificação com o objectivo de procurar erros de digitação ou má apreensão das respostas. Tratando-se de um tipo de recolha de dados

---

<sup>6</sup> Ver organograma da EGEAC em anexo.

de carácter intensivo, procurou-se compensar a fraca capacidade de generalização de resultados, ou de percepção de regularidades e tendências de conjunto, com a minúcia analítica e densidade interpretativa que esta técnica permite.

### **3.CARACTERIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS**

#### **3.1.CASTELO DE SÃO JORGE: UM GRANDE IMÓVEL PATRIMONIAL**

Localizado na Freguesia do Castelo em Lisboa, o Castelo de São Jorge representa o cruzamento de vários povos, que vão desde a época pré-histórica à modernidade.

Apesar de a ocupação da colina Castelo ser já patente desde o século VI a.C., na idade do ferro, através da ocupação fenícia, o seu surgimento viria a dar-se muito mais tarde, por volta do século XI, através de intervenção muçulmana. Conquistado por D. Afonso Henriques aos mouros em 1147, manteve apesar da mudança de domínio, as suas importantes funções políticas e militares intactas. Com a elevação de Lisboa a capital do reino em 1256, seria a partir desta altura que o Castelo viria a viver os seus mais importantes momentos, servindo de habitação para a corte real até ao início do século XVI, altura em que o rei D. Manuel I ordena a instalação da corte no Paço da Ribeira (actual Praça do Comércio). Assumindo ao longo destes três séculos, as funções de Paço Real cristão, sofreria várias melhorias promovidas pelo carácter profundamente cortesão adoptado. Seria nesta fase espaço de reis e cortes, serviços do reino, local de recepção a importantes personagens nacionais e estrangeiras, nomeadamente Vasco da Gama depois da sua primeira viagem marítima à Índia, afirmando-se igualmente enquanto o local onde se daria o nascimento do teatro em Portugal pela acção de Gil Vicente.

Consumada a mudança das instalações da corte real, perderia gradualmente a sua importância, vindo o esquecimento a acentuar-se com os terramotos de 1531 e de 1755, bem como com a sucessão de inúmeras construções que se seguiram, maioritariamente de carácter militar, que o tornavam escondido de olhares exteriores. Seria já no século XX, que tornaria a assumir a importância perdida, começando este ponto de viragem com a elevação a monumento nacional por D. Manuel II em 1910. Cerca de três décadas mais tarde, durante o Estado Novo, viria a sofrer uma grande intervenção (1938-1940), tendo em vista as comemorações da Nacionalidade e Restauração da Independência, que lhe voltaria a dar a imponência e dignidade anteriormente perdidas. Palco de actividades diversas, foi recentemente alvo de mais uma importante transformação, materializada na abertura ao público de um Núcleo Museológico em Dezembro de 2008, ou da muito recente inauguração de um Núcleo Arqueológico em Março de 2010<sup>7</sup>. Representa este projecto, o culminar das

---

<sup>7</sup> Seria o Núcleo Arqueológico do Castelo de S. Jorge inaugurado já fora do âmbito deste estudo.



investigações arqueológicas que se desenvolveram desde 1996, provenientes de um protocolo entre a Câmara Municipal de Lisboa, a então Empresa Municipal de Equipamentos dos Bairros Históricos de Lisboa (EBAHL, EM; hoje em dia EGEAC, EEM) e o Instituto Português do Património Arquitectónico (IPPAR, hoje em dia IGESPAR), tornando-se apenas possível a finalização deste trabalho com a apresentação da EGEAC ao Ministério da Cultura, em Outubro de 2006, do projecto de valorização do Castelo de São Jorge “*Musealização da Área Arqueológica da Praça nova e Instalação do Núcleo Museológico do Castelo*” através do Programa Operacional da Cultura (POC), cuja aprovação e respectivo financiamento se revelariam essenciais.

Ligado ao tema da evolução da nação e da cidade, pelas características físicas que apresenta (com a possibilidade de aproveitamento de espaços interiores e exteriores), assume este espaço uma grande versatilidade de adaptação a actividades variadas que vão desde a música, teatro e cinema, até outras actividades distintas como corridas de bicicleta ou festivais temáticos<sup>8</sup>.

## **VISITANTES DO CASTELO**

O Castelo de S. Jorge, apresentando-se possivelmente enquanto o monumento nacional mais visitado do país, tem um número de visitantes anual deveras impressionante, contabilizando cerca de 900.000 visitantes no ano de 2005, o primeiro em que a contagem passou a ser feita através do sistema de bilheteira<sup>9</sup>, Este valor viria a subir para perto de 1.000.000 em 2006, 2007 e 2008 ano em que o número exacto de visitantes se cifrou nos 977.199<sup>10</sup> (gráfico nº1).

---

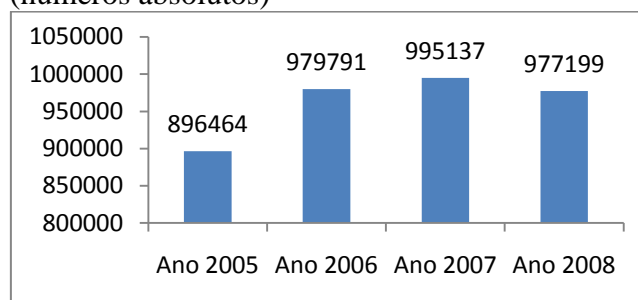
<sup>8</sup> Ver folheto do Castelo em Anexo.

<sup>9</sup> Deve contudo ser salvaguardado o facto generalizado de em espaços/eventos culturais, cada entrada ser contabilizada como um novo visitante, não sendo feita a distinção para os visitantes que entram nos espaços mais do que uma vez.

<sup>10</sup> Contextualizando estes dados no quadro nacional, pode-se afirmar numa comparação com os museus e palácios à responsabilidade do IMC (Instituto dos Museus e da Conservação) - de acordo com os dados disponibilizados no seu Site oficial - se trata de um número não muito longínquo, quer da totalidade dos visitantes totais dos 27 museus à tutela daquele organismo (1.218.718 visitantes), quer da totalidade dos visitantes dos 5 seus palácios e Galeria do Rei D. Carlos I (1.139.514 visitantes) para o ano de 2008, sendo o equipamento sob sua tutela com mais visitantes, o Palácio Nacional de Sintra com 408.712 visitantes.

Gráfico nº1

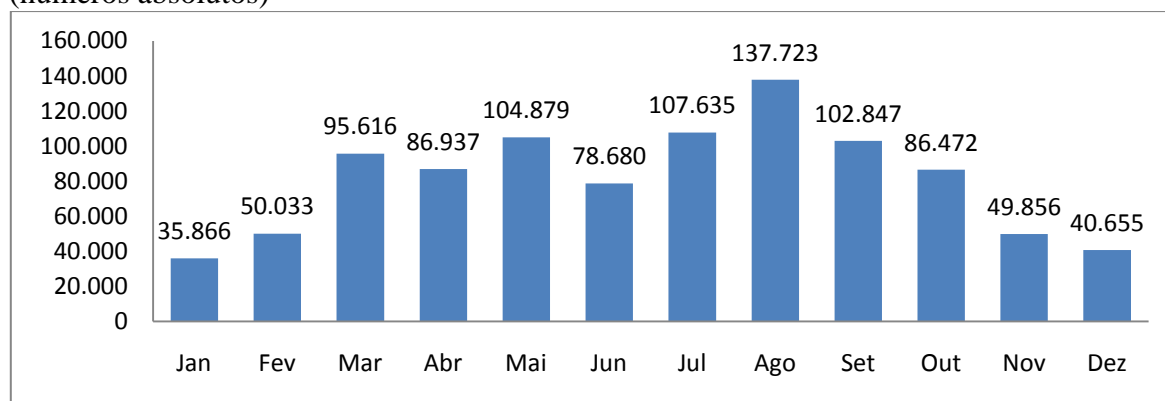
**Evolução de entradas no Castelo de S. Jorge, entre 2005 e 2008**  
(números absolutos)



Apresentando um valor de visitantes anuais elevado, como previsível também o número de visitas mensais se revela significativo, ainda que com algumas variações ao longo dos meses do ano. Em 2008, o mês de Janeiro foi o mais fraco em termos de visitantes, ainda assim com um total de 35.866 visitantes. Manifestando-se uma clara sazonalidade<sup>11</sup>, foi entre Março e Outubro que ocorreram os maiores números de visitantes, com os meses de Maio, Julho, Agosto e Setembro, a contabilizarem cada um deles, mais de 100.000 visitantes<sup>12</sup>. O mês de Agosto seria o que teria mais pessoas a visitar o equipamento, com 137.723 visitantes (gráfico nº2).

Gráfico nº 2

**Entradas mensais, no Castelo de S. Jorge, no ano 2008**  
(números absolutos)



<sup>11</sup> Esta distribuição, não anda muito longe da verificada no Inquérito aos Museus Em Portugal (Santos, Neves e outros; 2000: 127), onde em termos gerais se dava um crescimento desde o início do ano até Julho/Agosto, decrescendo acentuadamente a partir de então até ao final do ano.

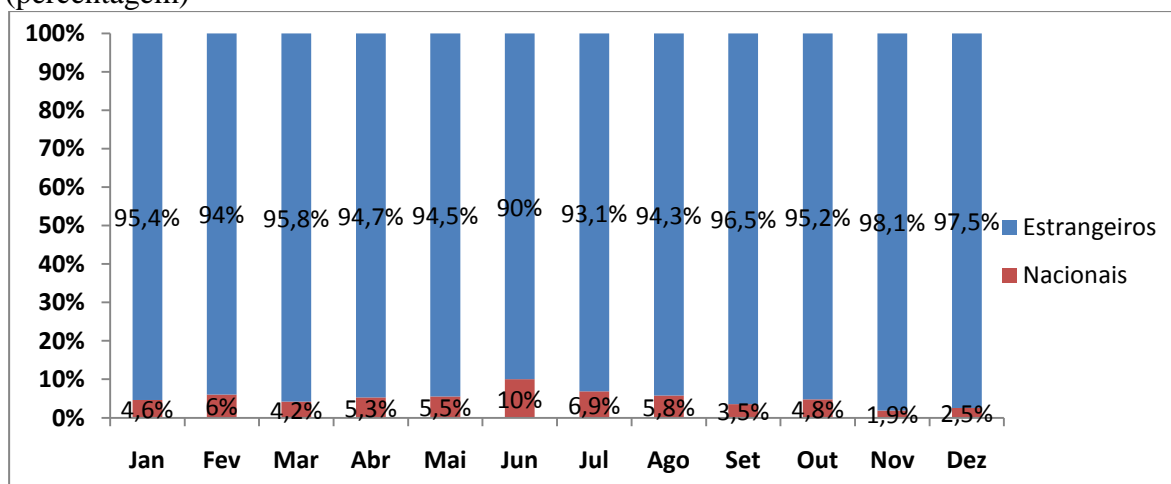
<sup>12</sup> Saliente-se, tendo os equipamentos do IMC como comparação, que o 3º pior mês do ano em termos do número de visitantes no Castelo (Novembro, com 49.856 visitantes), assume um valor superior ao 2º melhor mês do ano para o Palácio Nacional de Sintra (Maio, com 49.743 visitantes, sendo Agosto o mês que assume o maior valor com 57.382 visitantes).

Em termos de nacionalidade dos visitantes, a população estrangeira assume a esmagadora maioria das entradas no Castelo, nunca se situando os visitantes estrangeiros abaixo dos 90% dos visitantes totais. Sendo um equipamento visitado predominantemente por estrangeiros, a população nacional assumiu a sua máxima expressão em Junho (altura das Festas de Lisboa e da Festa do Fado), quando atingiu os 10% das entradas totais (gráfico nº3).

Gráfico nº3

**Nacionalidade dos visitantes em 2008**

(percentagem)



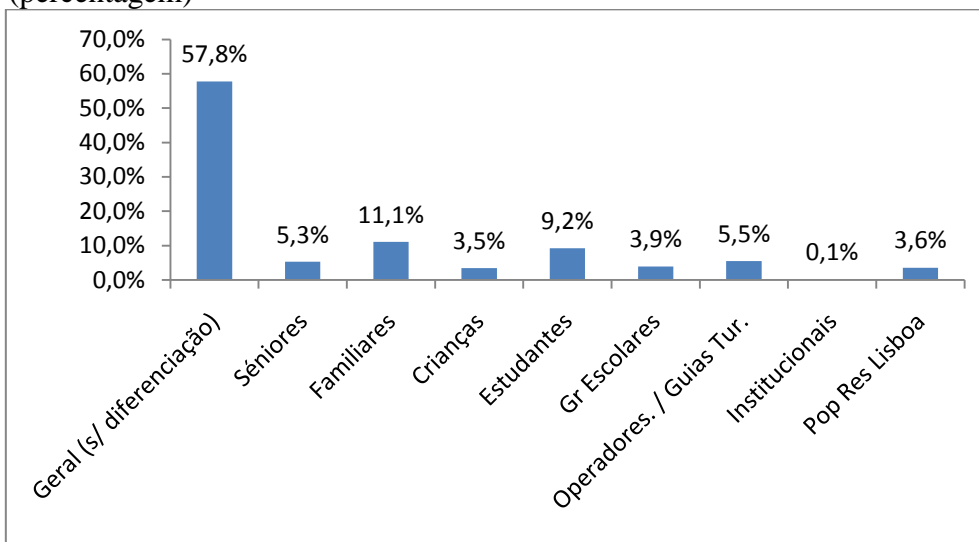
De acordo com a categorização elaborada pelo equipamento<sup>13</sup>, podemos observar que 57,8% dos seus visitantes para o ano de 2008 foram integrados na categoria «geral/sem diferenciação» (onde para além das as entradas de bilhete normal, se inserem os utentes de *Lisboa Card*, frequentadores do Restaurante e Jornalistas)<sup>14</sup>. Todas as outras categorias de visitantes ficam bastante distantes, sendo que numa percentagem não negligenciável aparece a categoria «familiares» com 11,1% das entradas, enquanto a categoria «estudantes» atinge os 9,2%, representando os grupos de «operadores / guias turísticos» 5,5% das entradas, e os «seniores» 5,3%. Com uma expressão reduzida face às outras categorias, e todos representados abaixo dos 5% das entradas totais, aparecem os «grupos escolares», «crianças», «população residente em Lisboa» e «institucionais» (gráfico nº4).

<sup>13</sup> Esta categorização é conhecida no equipamento como «tipologia do visitante do Castelo».

<sup>14</sup> Refira-se que, de acordo com o Relatório e Contas 2008 elaborado pela EGEAC, 52,6% dos visitantes do Castelo em 2008 pagaram bilhete na sua totalidade, enquanto 31,4% beneficiaram de algum tipo de redução e 16% beneficiaram de entrada livre no equipamento.

Gráfico nº 4

**Categorização de visitantes no Castelo de S. Jorge em 2008**  
(percentagem)



Tendo em conta algumas das valências no seu interior para as quais existem dados numéricos, deve ser dado destaque ao antigo Paço Real do Castelo onde esteve inicialmente em exibição a exposição «Olisipónia», dando mais tarde lugar ao «Núcleo Museológico». Refira-se que sendo uma exposição que datava já de 1998, a «Olisipónia», foi encerrada ao público em Julho de 2008 (altura em que funcionava já apenas com uma de três salas no total), dando lugar à abertura do «Núcleo Museológico» em 19 de Dezembro de 2008, contabilizando-se para a totalidade dos visitantes ao espaço onde estas exposições decorrem/decorreram, um valor de 69.091 visitantes no ano de 2008<sup>15</sup> (quadro nº1).

<sup>15</sup> Refira-se que enquanto a exposição vigente foi a «Olisipónia», a contagem de visitantes era feita manualmente em suporte papel, passando a ser realizada através de contagem electrónica por torniquetes de passagem com a abertura do «Núcleo Museológico».

Quadro nº 1

**Visitantes ao espaço Olisipónia/Núcleo Museológico, em 2008**  
(números absolutos)

<b>Mês</b>	<b>Dias em funcionamento</b>	<b>Total visitantes</b>
<b>Janeiro</b>	30	8.412
<b>Fevereiro</b>	28	8.039
<b>Março</b>	31	13.452
<b>Abril</b>	30	10.146
<b>Maio</b>	30	11.390
<b>Junho</b>	30	10.208
<b>Julho</b>	6	2.040
<b>Agosto</b>	-----	-----
<b>Setembro</b>	-----	-----
<b>Outubro</b>	-----	-----
<b>Novembro</b>	-----	-----
<b>Dezembro</b>	10	5.404
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>69.091</b>

Outra valência do Castelo com dados passíveis de analisar, é a «Torre de Ulisses» onde através de um periscópio instalado se pode observar uma vista panorâmica da cidade de Lisboa, funcionando com entradas sem constrangimentos ou entradas apenas sujeitas a visita guiada, consoante as condições de visibilidade. Através de contagem manual feita pelos guias do castelo, chega-se a um total de 106.501 visitantes a este local no ano de 2008 (quadro nº2).

Quadro nº 2

**Visitantes da Torre de Ulisses, em 2008**  
(números absolutos)

<b>Mês</b>	<b>Dias em funcionamento</b>	<b>Total visitantes</b>
<b>Janeiro</b>	30	7.168
<b>Fevereiro</b>	29	8.856
<b>Março</b>	30	11.435
<b>Abril</b>	22	4.392
<b>Maio</b>	30	8.833
<b>Junho</b>	30	6.416
<b>Julho</b>	31	10.046
<b>Agosto</b>	31	11.104
<b>Setembro</b>	30	11.669
<b>Outubro</b>	31	10.212
<b>Novembro</b>	30	8.359
<b>Dezembro</b>	28	8.011
<b>Total</b>	<b>352</b>	<b>106.501</b>

Deve no entanto ser salientado que, num ano em que o equipamento recebeu 977.199 visitantes, apenas 175.592 destes visitaram os seus espaços interiores. Mesmo não deixando de ser um valor considerável, tendo em conta a realidade museológica em Portugal, como se pode ver por comparação directa com as estatísticas dos equipamentos do IMC

disponibilizadas no seu Site oficial, ou pelas Estatísticas Culturais do Ministério da Cultura, publicadas em Janeiro de 2010 (Neves e Santos; 2010), trata-se de um número reduzido face ao número de visitantes totais do equipamento, principalmente quando nenhuma destas valências apresenta um valor acrescido ao ingresso de entrada.

### **3.2.MUSEU DO FADO: A IMATERIALIDADE DO PATRIMÓNIO**

Muitas vezes caracterizado como «nacional», o fado é um símbolo de Lisboa, intimamente ligado com a cidade que o viu nascer, sobretudo com a «velha» Lisboa e os seus bairros populares, nomeadamente Alfama que assumindo-se enquanto bairro extremamente conhecido e objecto de pesquisa singular, “respira fado por todos os poros” (Costa e Guerreiro, 1984: 44).

Referência lisboeta em “textos de variados tipos, na literatura, no desenho, na pintura, na música e no cinema” (Costa, 1999: 20), Alfama faz parte do núcleo histórico da cidade de Lisboa, datando a sua malha urbana desde os tempos de dominação muçulmana, vindo igualmente a ser reconstruído em grande parte depois do terramoto de 1755. Situado entre o Castelo de São Jorge e as margens do rio Tejo, este bairro sem contornos completamente definidos (Costa, 1999: 67) aparece ao longo do tempo associado a actividades ligadas às actividades marítimas, assim como outras de “carácter mais ou menos marginal” (Costa, 1999: 61), fazendo parte dos locais de passagem obrigatória para quem visita a cidade e estando constantemente presente nos catálogos de informação turística. No seu interior podemos encontrar as «casas de fado» abertas ao longo de todo o ano, procuradas por portugueses e estrangeiros, onde se interpreta esta canção, símbolo da cultura portuguesa e de Lisboa em particular. Como António Firmino da Costa indica: “Em Alfama toda a gente conhece bem o fado, tem-no presente na ideia, vive com o imaginário povoado dos textos, dos sentimentos, dos ritmos fadistas. O fado inscreve-se em profundidade nos padrões culturais locais” (Costa, 1999: 145).

Extremamente ligado aos bairros históricos e a Alfama em particular, o fado fornece identidade ao bairro enquanto prática cultural partilhada pela população residente e inserido nas dinâmicas do tecido social local (Costa, 1999: 128), transportando consigo características que o permitem reconhecer imediatamente enquanto música singular: “Toca-se à guitarra e à viola. Fala da saudade e do destino, do infortúnio e da paixão, e também do próprio fado. Já foi mais puro e mais autêntico, mais castiço do que agora é: também de si próprio tem saudades” (Costa, 1999: 121). Numa singularidade própria, o fado encontra-se envolto num simbolismo peculiar que se manifesta particularmente nas actuações ao vivo nas «casas de fado»:

Há os elementos de decoração acrescentados à sala para a ocasião, como xailes, guitarras, painéis pintados com cenas de fado ou paisagens do bairro. Há as luzes fracas, coloridas, ou as velas nas mesas, as únicas que se deixam acesas, no ambiente escurecido, enquanto se canta.

Há, como é evidente, as músicas e as letras das canções. Há os tocadores de guitarra e de viola, em princípio dois (mais é incomum serem três), os quais nalguns casos também cantam. Há o apresentador que vai chamando, à vez, quem vai cantar de seguida, em regra não mais que dois ou três fados. (Costa; 1999: 125)

Localizado no seio deste bairro, inaugurado em 25 de Setembro de 1998 e procurando contar a história do fado de forma pormenorizada, o Museu do Fado, tal como o seu nome indica, dedica-se integralmente ao universo da canção urbana de Lisboa, recolhendo desde a sua inauguração uma vasta quantidade de peças relacionadas com a história deste género musical. Coordenando a recentemente anunciada candidatura do fado à Convenção Para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial da Humanidade da UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)<sup>16</sup>, o Museu assume claramente a ligação a esta tradição que procura preservar. Neste caso, o fado é assumido como uma vivência ou, se quisermos, uma tradição permanentemente recriada por comunidades e grupos em função do meio específico em que viviam, transmitindo-se de geração em geração, dando aos seus seguidores um sentimento de identidade comum e continuidade no tempo.

Tal como o Castelo de S. Jorge, trata-se de um espaço cultural sob a tutela da EGEAC, EEM, tendo sido igualmente remodelado recentemente através da ajuda da candidatura apresentada ao Programa Operacional da Cultura, no último trimestre de 2006, intitulado “*Projecto de Recuperação e Valorização do Museu do Fado*”. Destinar-se-ia esta intervenção, não só a reabilitar o edifício, como a requalificar o próprio circuito museológico original, melhorando as condições de acolhimento aos seus visitantes. Para o efeito, seria completamente encerrado ao público em Março de 2008, possibilitando desta forma as obras de manutenção e reconstrução da sua estrutura, reabrindo em Outubro do mesmo ano.

Dedicando-se a este género musical nascido nos bairros populares lisboetas do século XVIII, procura o museu através de um acervo patrimonial único a nível mundial, levar o visitante a conhecer a sua história, desde o seu surgimento até à actualidade, abordando os seus principais subtemas: mediatização; a evolução da guitarra portuguesa; o ambiente das casas de fado; e o percurso biográfico e artístico de personalidades diversas ligadas ao tema - tudo apoiado na possibilidade de consulta a diversos documentos auxiliares como biografias, ou audição de vários temas através de sistemas informáticos e audioguias em diversas línguas.

---

<sup>16</sup>A candidatura é coordenada pela EGEAC, através do Museu do Fado, em parceria com o Instituto de Etnomusicologia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e deverá entregue à UNESCO até 31 de Agosto de 2010.



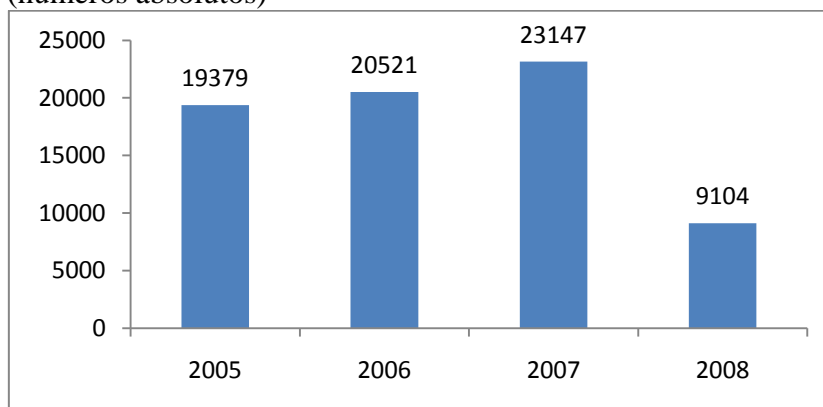
São também neste espaço promovidas exposições temporárias, norma geral dedicadas ao tema que originou a sua construção, devendo igualmente ser salientada a existência de uma Escola do Museu do Fado, com vários cursos contemplando as áreas de instrumento, voz, criação de repertórios, e um gabinete de ensaios para intérpretes de fado<sup>17</sup>.

### **VISITANTES DO MUSEU**

Ainda que durante vários anos o número de visitantes se tenha situado nos cerca de 20.000<sup>18</sup> (apenas 13 dos 27 museus do IMC superaram este número em 2008), devido às obras de reformulação e revalorização que obrigaram ao encerramento do Museu durante alguns meses, no ano de 2008 o Museu do Fado receberia menos visitas que em anos anteriores. Ao contrário do Castelo de S. Jorge que apesar da requalificação sofrida se manteria aberto ao público ao longo de todo o ano de 2008, o Museu do Fado encerrou para obras entre os meses de Março e Outubro, ajudando este facto a entender a queda abrupta no número total de entradas de 2007 para 2008 onde perderia pouco mais de 14.000 visitantes no espaço de 1 ano, passando de 23.147 para 9.104 visitantes (gráfico nº5). Relativamente ao número total de 9.104 visitantes em 2008, deve ser referido que uma pequena quantidade se refere aos visitantes do seu Centro de Documentação (80 visitantes) e aos utentes da Escola do Museu dedicada a este género musical (154 alunos)<sup>19</sup>.

Gráfico nº5

**Total de entradas anual no Museu do Fado, dados de 2005 a 2008**  
(números absolutos)



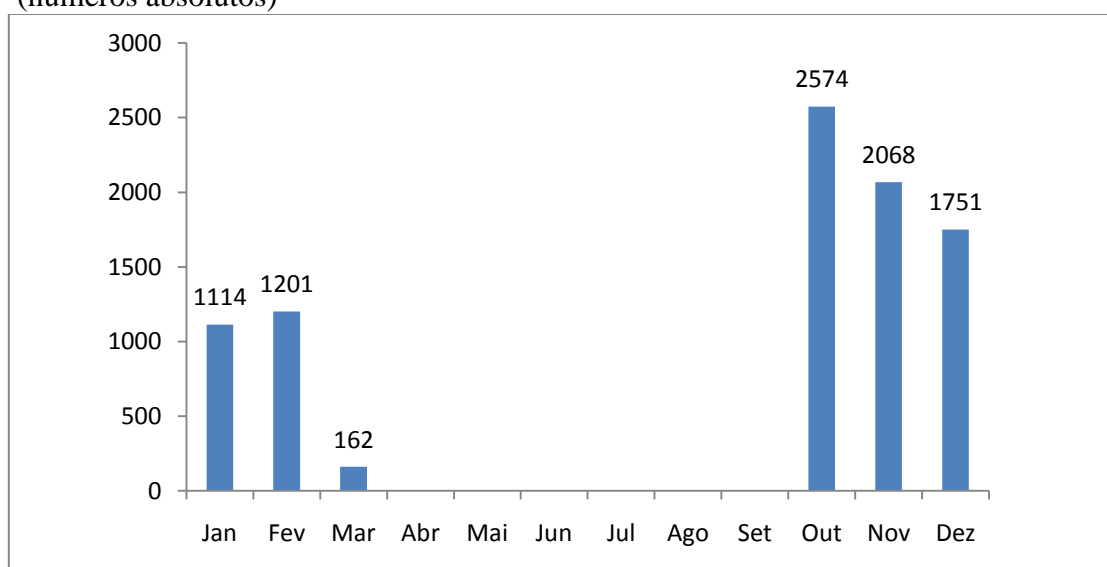
<sup>17</sup> Ver folheto do Museu do Fado em Anexo.

<sup>18</sup> Refira-se que para o ano de 2008, apenas 13 dos 27 museus sob a tutela do IMC superaram este número, ou que de acordo com as entidades abordadas pelo inquérito ao Panorama Museológico em Portugal [2000-2003], no ano de 2002, o escalão para os museus “Com mais de 20.000 visitantes” anuais, correspondeu ao que apresentava uma percentagem mais baixa, sendo o mais representado, o escalão “1.000 a 5.000” com cerca de um terço dos casos (Santos, Neves e outros; 2005: 62).

<sup>19</sup> Para efeitos de análise aos visitantes do Museu ao longo de 2008, os visitantes ao Centro de Documentação e alunos da Escola do Museu, não serão incluídos na análise e gráficos seguintes ao «gráfico nº5».

Encontrando-se o espaço encerrado durante a Primavera/Verão, o mês com mais visitantes foi Outubro, enquanto mês de reabertura do museu ao público, com 2574 visitantes. Olhando para os números apresentados, pode também ser constatada uma grande diferença de afluência entre o «pré» e «pós» requalificação, sendo que, se antes do encerramento, o mês com maior fluência de público foi Fevereiro com 1201 visitantes, o pior mês depois da reabertura em termos de afluência de visitantes foi Dezembro com 1751 visitantes, podendo este ser um indício da curiosidade que o novo projecto conseguiu suscitar na opinião pública incentivando à visita ao espaço. Tendo encerrado ao público em Março, contabilizaria neste mês apenas 162 visitantes, sendo que, em meses de funcionamento normal, à semelhança do que se passou no Castelo de S. Jorge, o mês com menos afluência foi o mês de Janeiro, neste caso com 1114 visitantes (gráfico nº 6).

Gráfico nº6  
**Entradas mensais no Museu do Fado em 2008**  
(números absolutos)



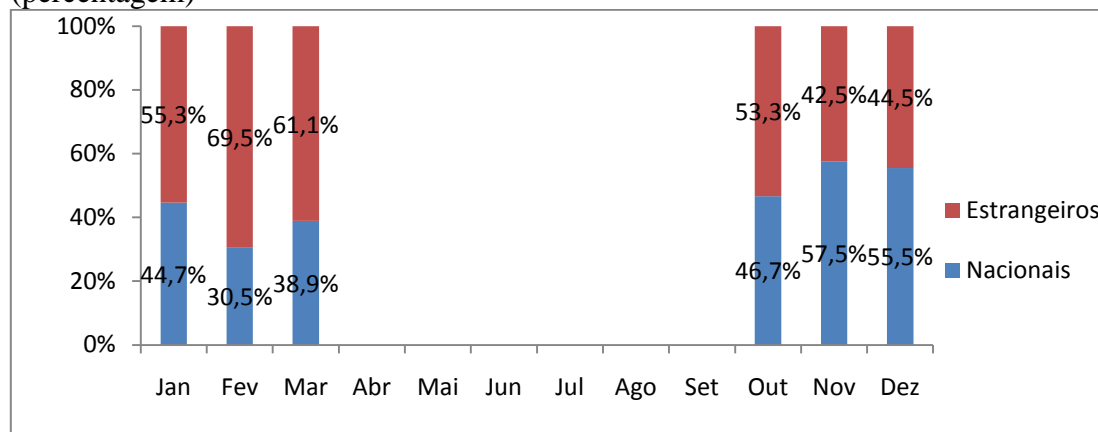
Quanto à nacionalidade dos visitantes, à excepção dos meses de Fevereiro e Março, em que os visitantes estrangeiros representaram 69,5% e 61,1% das entradas, a diferença não foi excessivamente significativa, com os visitantes de nacionais ou estrangeiros a não ficarem representados abaixo dos 40% nos meses restantes. Torna-se contudo interessante constatar que, se nos meses anteriores à reabertura do museu, nunca a proporção de visitantes nacionais foi superior à de visitantes estrangeiros, inverteu-se esta característica após a requalificação

do espaço, com os representantes nacionais a assumirem 57,5% e 55,5% das entradas em Novembro e Dezembro (gráfico nº7).

Gráfico nº7

**Valores de visitantes nacionais e estrangeiros, em 2008**

(percentagem)

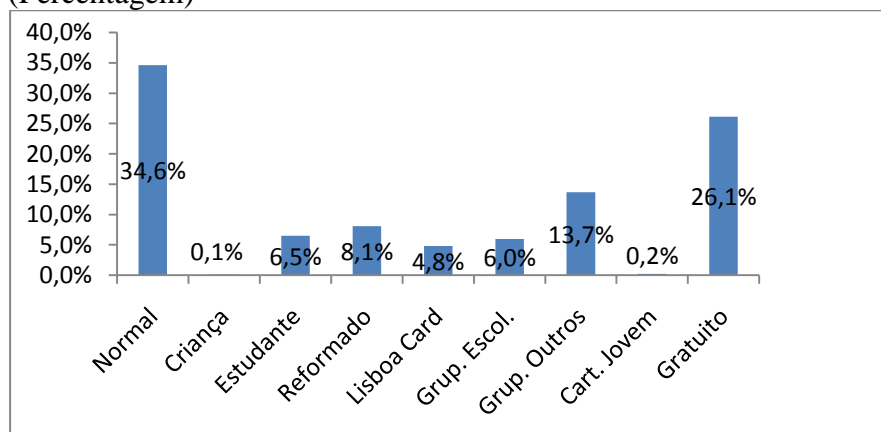


De acordo com a categorização de visitantes empregue neste espaço, a maioria das visitas (34,6%) enquadra-se na categoria «normal», sendo a segunda categoria mais representada, a entrada através de bilhete «gratuito», com 26,1% do total de entradas no equipamento. De destacar igualmente os grupos organizados (que não os escolares: «grupos/outros») em terceiro lugar com 13,7% das entradas, seguidos de «reformados» com 8,1%, «estudantes» com 6,5% e «grupos escolares» com 6%. Com uma expressividade abaixo dos 5% aparecem as categorias de utente de «Lisboa Card», utente de «Cartão Jovem» e «criança» (gráfico nº8).

Gráfico nº8

**Categorização de visitantes no Museu do Fado em 2008**

(Percentagem)



## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste ponto, apresentar-se-ão os resultados das entrevistas aplicadas, em Setembro de 2009, à gestora do Castelo de S. Jorge e gestora do Museu do Fado, procurando conhecer as características e especificidades próprias do dia-a-dia nestes espaços, assim como identificar formas de pensar e agir na sua gestão, tendo em conta as dimensões de análise consideradas: programação; comunicação; públicos.

### **4.1. PROGRAMAÇÃO**

Ao nível da programação que se faz nos dois espaços, torna-se perceptível pelas entrevistas uma diferença de critérios aplicados, que se deve tanto às suas missões distintas, como aos métodos de trabalho empregues. Neste sentido, procura-se no Castelo de S. Jorge, enquanto grande espaço patrimonial com grande capacidade de atracção de visitantes, uma estadia agradável e diversificada para os seus visitantes, independentemente do produto que lhes é oferecido, tanto podendo passar (entre várias possibilidades), por uma visita histórica, como por um evento nocturno, ou na visita regular às suas instalações. Por seu lado, o Museu do Fado, assumido enquanto espaço da canção lisboeta, procura uma programação essencialmente centrada neste tema, privilegiando ao mesmo tempo, uma relação próxima com a comunidade do fado e dos seus artistas, sendo em parte para estes que dirige o seu trabalho.

Note-se que, mesmo tratando-se de espaços diferenciados, onde as programações são adaptadas às suas características, as exposições são assumidas, em qualquer um dos locais, enquanto parte integrante da sua vida diária, servindo enquanto cartão-de-visita do equipamento e retratando a história com os quais os equipamentos se relacionam.

#### **4.1.1. PROGRAMAÇÃO GERAL**

##### **CRITÉRIOS PROGRAMÁTICOS**

##### *Castelo de S. Jorge*

Sendo o Castelo de S. Jorge um espaço visitado por uma grande diversidade de pessoas, maioritariamente estrangeiras, a sua programação exige uma diversidade e liberdade de escolha na oferta, capaz de satisfazer tanto os públicos sedentos de história, como todos aqueles que visitam o espaço numa perspectiva mais lúdica. Procura-se portanto a capacidade de chegar a todos os visitantes, não esquecendo que aqueles que em determinada

circunstância apresentam determinada pretensão, sendo cativados na sua visita, poderão voltar futuramente para usufruir de outro tipo de serviço:

Nós temos aqui o visitante que, seja ele turista nacional ou estrangeiro, vem ao Castelo de S. Jorge com uma determinada sede da história (...). Por outro lado, para nós é importante captar outro tipo de público, que não é o público que vem cá ao Castelo uma só vez. (...) As pessoas que cá vêm, e que venham a um jantar e que ficam fascinadas com um jantar aqui, se calhar depois vêm ver um espectáculo, vêm a uma feira, vêm a outro determinado evento. Essa vivência regular deste espaço também é muito importante para nós. E aí, se calhar já não há tanta sede da história, do património, digamos assim, as pessoas estão à espera de receber noutra tipo de actividades. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

Existe no local uma concepção abrangente acerca de como se deve gerir um espaço com cerca de um milhão de visitantes por ano, sendo que, num universo bastante alargado de pessoas, as expectativas de visita serão inevitavelmente bastante diversificadas. Neste sentido, torna-se importante proporcionar uma vida agradável ao monumento, sem nunca esquecer a parte histórica, mesmo que esta não tenha que necessariamente aparecer em primeiro plano em todas as ocasiões. Numa oferta preocupada com a satisfação do visitante, aposta-se em facultar uma visita capaz de satisfazer, tanto quem centra a sua visita na história do espaço, como aqueles que buscam outro tipo de acontecimentos ou actividades que podem assumir uma diversidade alargada: desde grandes eventos e feiras, à articulação com outras actividades da EGEAC, ou actividades de iniciativa própria. Assim, a diversificação da oferta e rentabilização de um espaço polivalente, com vista ao alargamento de públicos, nomeadamente à captação de mais visitantes de nacionalidade portuguesa, assume-se enquanto perspectiva sempre presente:

Não esquecendo nunca aquilo que é a história deste monumento, por outro lado tentar captar outro tipo de público. (...) E portanto, tenta-se programar aqui outro tipo de oferta sem ser a visita regular. Neste outro tipo de oferta, estamos a falar desde eventos, feiras, como a Feira do Mundo Mix, ou como espectáculos de música, teatro, dança, etc. (...) Como o Castelo de S. Jorge é gerido por uma empresa municipal que é a EGEAC que também organiza as festas da cidade, como é óbvio, sendo o monumento que é, sendo o cartão-de-visita da cidade de Lisboa, é também importante para nós que haja aqui uma forte ligação com as Festas de Lisboa (...). Tentámos este ano inovar um bocadinho, que foi este projecto da Companhia de Ópera do Castelo (...) cujo objectivo foi termos aqui uma oferta mais inovadora e mais

diversificada, embora ligada também com algumas actividades do serviço educativo, mas também com espectáculos para um determinado tipo de público que para nós é importante captar que é o público nacional e o público familiar. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

Como demonstrado pelas palavras da gestora, existe uma simbiose entre as ofertas educativas e o acolhimento de visitantes, articulando-se ainda estas duas vertentes com outras programações da EGEAC, sempre numa perspectiva de dinamização de um espaço com uma memória secular:

Nós achamos que a missão aqui do Castelo de S. Jorge como monumento que é, é mais do que um monumento, é um espaço que tem uma grande memória e que deve continuar sempre a ser vivido com uma determinada dinâmica. Esse é o critério principal ou o objectivo principal. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

#### *Museu do Fado*

Distinguindo-se do Castelo de S. Jorge, no Museu do Fado a programação segue critérios muito mais restritos, sobretudo pela sua especificidade temática e missão. Neste caso, procura-se que a possível diversificação de temas esteja sempre, de algum modo interligada com a sua temática central, existindo uma clara pretensão que todas as exposições e eventos que aqui se desenrolem, se encontrem de algum modo ligados aos temas do fado e da guitarra portuguesa:

A nossa programação centra-se, sobretudo e essencialmente no fado e na guitarra portuguesa, e no universo de Lisboa, mas sempre à volta deste tema e do património imaterial, de outras músicas similares, de outros géneros de canção urbana com os quais possamos tecer pontes, mas sempre à volta deste tema. [Gestora do Museu do Fado]

Assim, os critérios programáticos prendem-se normalmente, com as suas competências específicas, que se prendem quase sempre com tema específico do Fado, numa perspectiva de interpretação e divulgação da sua história. Este encargo é ainda acrescido, para além das suas próprias obrigações para com a EGEAC e a Câmara Municipal de Lisboa, com a candidatura deste género musical à «Convenção Para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial da Humanidade» da UNESCO, que impõe ao espaço critérios de programação e preservação específicos:

Somos um equipamento municipal completamente consagrado ao património imaterial do fado e como tal temos de dar cumprimento a uma série de valências e linhas programáticas que assegurem aquelas que são as normas que a UNESCO também recomenda para a especificidade do património imaterial: a transmissão do conhecimento, o envolvimento da comunidade do fado... (...). Depois um centro de documentação e um circuito expositivo então com a missão de interpretar e divulgar a história do fado. [Gestora do Museu do Fado]

No seguimento do exposto, procura-se também neste espaço uma programação anual que vá ao encontro de aspectos da vida histórica e cultural envolvente que, de algum modo se reflectam no fado, podendo assim ser aproveitadas na realização de uma exposição ou qualquer outro tipo de trabalho. Por seu lado, existe constantemente nas acções desencadeadas pelo museu, uma preocupação patente de interligação com outros parceiros, obtenção de novos acervos para o museu, ou produção de novos conhecimentos:

Procuramos também integrar-nos em rede não é? Com outros equipamentos, com outros parceiros... (...). Os critérios são, por um lado este acompanhamento daquilo que é a vida cultural no seu sentido mais lato de celebração de efemérides às quais não podemos escapar. Por outro, sobretudo ao nível de exposições, obedecem sempre, a uma tentativa de angariação de novos acervos. Procuramos fazer coincidir as exposições com a incorporação no museu de novos acervos, de novas colecções, ou por outro lado de estudar colecções importantes que por contingência de espaço, não estão patentes ao público na exposição permanente. [Gestora do Museu do Fado]

Como se pode observar através das palavras da gestora do Museu do Fado, enquanto equipamento centrado num tema tão específico, ainda que procurando eventualmente manter a abertura possível a outros temas, a componente de criação de conhecimento é tida como uma mais-valia central no desempenho das suas funções sociais. Sendo uma preocupação presente na gestão deste espaço, a investigação pode ser realizada inclusivamente em parceria com universidades:

É uma das mais-valias fundamentais desta casa, é fazer investigação sobre o fado, em parceria também com universidades. E procuramos, ou através do estudo de uma personalidade, (...) não só de pessoas intrinsecamente ligadas ao fado, não só de fadistas e de autores de fado, mas também de poetas que chegam de outras áreas, de artistas plásticos, tentando alargar o leque e

assim também chamando novos públicos (...) e tentar manter essa abertura. Também as artes plásticas, também são importantes, é outro prisma, outra perspectiva de abordagem ao fado. [Gestora do Museu do Fado]

## EXPOSIÇÕES

### *Castelo de S. Jorge*

No que diz respeito ao acolhimento do visitante, para a gestora do Castelo de S. Jorge a exposição presente no “Núcleo Museológico”, assume grande importância, sobretudo pela história que conta, de uma ocupação real que neste local se passou, ultrapassando mesmo o critério de mera exposição:

Não é *uma* exposição, exposições já fizemos aqui muitas. (...) É uma valência do Castelo de S. Jorge, que conta a história da ocupação de um determinado número de séculos aqui no Castelo, na freguesia do Castelo de S. Jorge. E que tem a ver com um espólio que foi encontrado aqui nesta zona. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

Por outro lado, tendo-se já realizado diversas exposições temporárias neste local, os critérios para a sua selecção parecem ter mudado. Face a experiências passadas, aparece vincada a ideia de não fazer sentido a realização de exposições temporárias com o mero intuito de ocupação de salas ou promoção de mais uma qualquer actividade. Tal como se aplica o critério para a exposição permanente, também as exposições temporárias devem ter a capacidade de acrescentar algo realmente importante ao espaço, devendo por isso encontrar-se devidamente contextualizadas no local. Face ao exposto, no futuro as exposições temporárias deverão assumir a devida integração com a memória, ou do monumento, ou da cidade em que este se enquadra, vindo daí a sua mais-valia para o visitante:

O visitante que vem ao Castelo de S. Jorge ver o Castelo como um monumento nacional com uma determinada memória e com uma determinada história, não tem que pagar um bilhete e esbarrar com uma exposição que não tem nada a ver e que a via aqui como via noutro sítio e que se calhar chega aqui e nem sequer a vai ver. (...) Pode haver outro tipo, por exemplo, (...) um grande evento aqui, uma grande feira, uma grande mostra de alguma coisa, que tenha uma determinada exposição... está integrado, tem a ver com alguma coisa, a pessoa sabe que vem aqui, com aquele tema naquele âmbito. (...) Neste momento o objectivo é, na galeria do Castelo, ainda não tivemos tempo para isso, ter algumas exposições temporárias, mas ligadas



ao tema «Castelo de S. Jorge / cidade de Lisboa», que tenham a ver no fundo com esta ocupação que existiu aqui. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

### *Museu do Fado*

No Museu do Fado, é apresentada a mesma opinião relativamente ao papel que as exposições devem assumir. Sendo a exposição permanente considerada enquanto vertente central de qualquer museu, não faz qualquer sentido a não realização de uma aposta forte nesta valência, que também neste caso, se encontra ligada ao tema central do equipamento. Assim, procura-se que a exposição principal seja capaz de se assumir como um cartão-de-visita do fado na cidade, reunindo peças e ilustrando a sua história em clima de modernidade e atractividade:

É a valência central de um museu. (...) Um museu originariamente e primordialmente tem uma função interpretativa de um determinado objecto museológico, não é? No nosso caso é o fado. (...) O que procurámos com esta nova exposição permanente, foi que esta fosse também o cartão-de-visita do fado na própria cidade. E por isso ter uma exposição moderna, atractiva, o mais completa possível, reunindo as peças fundamentais que ilustram a história do fado, desde a sua génese à actualidade. [Gestora do Museu do Fado]

Tal como referido anteriormente, também as exposições temporárias são importantes na vida do Museu do Fado. Obedecendo a critérios de selectividade temática, procura-se que consigam assumir uma importância própria, não só pelas homenagens que proporcionam a determinadas personalidades, como pelo material de estudo resultante das mesmas, nomeadamente os catálogos de exposição:

Igualmente importantes! Nós produzimos sempre um catálogo com cada exposição temporária. Por exemplo quando fizemos uma exposição sobre o David Mourão-Ferreira, descobrimos pela viúva, a Dr.<sup>a</sup> Pilar Mourão-Ferreira que nunca a cidade de Lisboa tinha feito uma homenagem ao David Mourão Ferreira, é incrível. Quando fizemos agora esta sobre o Alain Oulman: este é o primeiro catálogo, para o melhor ou para o pior, feito sobre o Alain Oulman. [Gestora do Museu do Fado]

## **4.2.PLANEAMENTO DA VISITA**

Sendo atribuído um grande destaque às exposições, que devem sempre acrescentar algo ao espaço, encontrando-se portanto devidamente enquadradas nos locais, em ambos os

casos se encontram precavidas as condições para que o visitante possa movimentar-se confortavelmente pelas instalações dos equipamentos. Disponibilizando-se visitas guiadas em ambos os locais, também ambos demonstram uma aposta forte nas condições que permitam ao visitante compreender o local apenas por si. Do mesmo modo, existindo a noção de nem todas as pessoas possuírem as mesmas facilidades de mobilidade e percepção, alguns cuidados foram tomados<sup>20</sup>. Para além destes cuidados, tidos como «básicos» no acolhimento ao visitante, o usufruto de serviços extra também se encontra precavido, ainda que diferindo de acordo com as características próprias de cada lugar.

## VISITAS GUIADAS

### *Castelo de S. Jorge*

Sendo a exposição permanente central na vida do equipamento, a importância da visita com a ajuda de um guia acaba por ser relativizada pela própria tendência que os visitantes do espaço vêm apresentando. Assim, considerando-se que a visita guiada terá de existir sempre que seja requisitada, principalmente para o caso dos grupos organizados, deverão ao mesmo tempo existir cada vez mais condições para os visitantes poderem visitar os espaços sem dificuldades por si próprios. Face ao notado no dia-a-dia, a tendência da visita guiada, é que provavelmente se venha a destinar sobretudo a grupos organizados que nalguns casos solicitam uma visita mais especializada:

Eu acho que pode haver lugar às duas. Nós temos notado que a tendência é do visitante normal, do visitante regular... não está muito para a visita guiada. Temos notado isso, portanto, se calhar a tendência futura é alguns suportes com itinerários, com explicações, algum equipamento multimédia ou informático, os audioguias, essas coisas, talvez essa seja a tendência. (...) Nunca vai deixar de haver a visita guiada como é óbvio, porque há grupos organizados, há visitas que são pedidas, há determinadas visitas especializadas com determinados grupos. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

### *Museu do Fado*

No Museu do Fado, a opinião é semelhante, considerando-se uma necessidade o próprio museu ter a capacidade de ir ao encontro das necessidades do seu visitante, proporcionando-lhe uma visita completa, quer esta seja acompanhada ou não. Ao mesmo

---

<sup>20</sup> Nalguns casos previstos na Lei Quadro dos Museus Portugueses (Lei nº47/2004).

tempo, tal como no caso do Castelo, menciona-se a importância da capacidade de dar resposta às visitas guiadas solicitadas, para as quais deve haver capacidade de dar resposta sempre que necessário:

Acho que temos cada vez mais de ter uma flexibilidade de ir ao encontro da expectativa do visitante. Aquilo que procurámos com esta exposição permanente, nomeadamente com os audioguias, e com o próprio trajecto do circuito foi que o visitante fosse cada vez mais autónomo. Que não estivesse dependente de um guia de museu. Que pudesse ouvir os conteúdos do museu, ouvir os fados da sua preferência, na proporção exacta da sua vontade, da sua disponibilidade de tempo... se está com pressa... e sem estar sujeito a constrangimentos ou pressões de outros grupos. (...) Agora também temos aqueles visitantes... normalmente os grupos, que querem um guia e o Museu tem que ter capacidade para responder. [Gestora do Museu do Fado]

#### MATERIAL DE APOIO À VISITA:

##### *Castelo de S. Jorge*

Na perspectiva de ser capaz de dar aos seus visitantes uma experiência satisfatória, no Castelo de S. Jorge, existe material de apoio à visita que, mesmo podendo ser melhorado, cumpre os objectivos de permitir que os visitantes se orientem no espaço. Todos os visitantes têm à sua disposição um folheto com planta do espaço anexada para que consigam compreender geograficamente o espaço e orientar-se nele, proporcionando ao mesmo tempo uma breve explicação do local e das principais valências a visitar. Para além dos próprios textos de apoio à exposição, o Núcleo Museológico dispõe ainda de um catálogo de exposição:

Não vou dizer que é tudo fantástico e é tudo o ideal. Não é, de maneira nenhuma, pronto. A tendência é evoluir. Neste momento temos um folheto que explica minimamente com uma planta que está considerada e que a pessoa consegue perceber e movimentar-se onde é que está dentro do Castelo de S. Jorge, com uma breve explicação daquilo que são os lugares ou as valências aqui do Castelo, temos um catálogo sobre o Núcleo Museológico que explica um bocadinho toda a história e todas as peças que ali estão. Os próprios textos de apoio à exposição. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

Como forma de melhoria da experiência proporcionada ao visitante, uma das necessidades sentidas passa pela implementação de audioguias. Sendo as motivações das

visitantes bastante diversificadas, poderiam estes aparelhos ser disponibilizados aos indivíduos mais interessados na história do local:

Não temos neste momento audioguias, (...) mas está na calha porque é uma coisa que eu acho que se calhar era importante existir. Porque os públicos são muito diferentes e se calhar há aqui um determinado público que veio ver, vem passear no Castelo ponto! Passear no Castelo, ver a vista, ponto! E há outro público que se interessa muito mais e para esse público se calhar poderia haver audioguias, para dar outro tipo de explicações. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

### *Museu do Fado*

Existe neste local uma clara satisfação com o material de apoio à visita de que dispõe, sendo que, existindo audioguias com diferentes línguas disponíveis, este facto aparece como um motivo de satisfação extra, considerando-se estes utensílios enquanto excelente contributo para qualquer visita. Estes aparelhos são ainda mais valorizados nos casos em que o guia de exposição e o visitante não se entendem perfeitamente numa língua comum:

Sim, sim. Considero bem adequado [o material de apoio à visita] e acho que foi um belo investimento esta história dos audioguias. Porque eles estão em várias línguas, em francês, inglês, castelhano, português... e são fundamentais. Por exemplo, se um guia nosso não é muito fluente em francês... quer dizer... não tem nada a ver, o visitante pode ouvir duas horas da sua língua materna. [Gestora do Museu do Fado]

Sendo os audioguias centrais neste circuito expositivo, não são a única ferramenta com que o museu conta para ajudar na orientação da visita aos seus visitantes. Tal como no Castelo, o restante material disponível de apoio à exposição, parece capaz de orientar o visitante sem grandes dificuldades:

Temos o catálogo da exposição, temos os audioguias, temos textos bilingues ao longo de toda a exposição, temos a sinalética a assinalar o percurso e temos os guias/vigilantes no próprio percurso que estão presentes, independentemente de fazerem a visita ou não, estão sempre presentes. [Gestora do Museu do Fado]

## **PÚBLICO COM DIFICULDADES DE MOBILIDADE/PERCEPÇÃO**

### *Castelo de S. Jorge*

Estando apetrechado para proporcionar a visita dentro do Núcleo Museológico a pessoas com mobilidade reduzida, as dificuldades surgem aquando das visitas nas praças exteriores do Castelo. No que ao espaço exterior diz respeito, apesar de ser uma questão ainda pouco aprofundada, já existe algum trabalho realizado, que se materializa em alguns contactos e experiências realizadas. Ainda assim, será difícil num futuro próximo, para uma pessoa de mobilidade reduzida que queira visitar o Castelo, realizar uma visita completa sem qualquer limitação, existindo espaços específicos que muito pouco provavelmente serão acessíveis a todas pessoas:

Há algumas coisas, ou seja, essa associação que cá esteve [Associação Salvador], esteve com uma pessoa mesmo com mobilidade reduzida, numa cadeira de rodas, que conseguiu ir a praticamente todos os locais, excepto às muralhas. Dá uma volta maior, porque há umas rampas. No Núcleo Museológico também temos uma placa elevatória para esse tipo de pessoas (...). Há uma questão que todos concordamos em relação a isso e dos contactos que tivemos dessa associação: não vai ser nunca possível uma pessoa com mobilidade reduzida, subir à muralha, não é? É complicado... não vamos construir um elevador na muralha... [Gestora do Castelo de S. Jorge]

Quanto à existência de material em Braille para invisuais, não existindo no momento, não está esquecido:

Pronto... isso é outra questão que ainda não temos também. Não há, já temos falado nisso, mas não há. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

#### *Museu do Fado*

Neste equipamento, sendo um espaço totalmente inserido dentro de um edifício, a questão das pessoas com mobilidade reduzida torna-se mais fácil de resolver. Aquando da recente reconversão, todo o espaço foi melhorado nesse sentido, sendo agora possível, como se depreende das palavras da sua gestora, para uma pessoa com mobilidade reduzida fazer uma visita pela totalidade das instalações:

As pessoas com mobilidade reduzida têm o seu circuito por elevador e são sempre acompanhadas. Foi feita uma rampa, foram revistos os acessos, esta remodelação instalou sempre um corrimão onde eles não existiam, e onde a lei obrigava. [Gestora do Museu do Fado]

Quanto a pessoas invisuais, ainda que já exista algum trabalho realizado neste sentido, o desafio parece ser maior. Segundo a gestora, já existe algum material em Braille, ainda que só seja disponibilizado em circunstâncias muito específicas, ressalvando-se o facto de não existirem muitos invisuais a visitar o equipamento. Como caso específico, aparece um aluno da Escola do Museu, onde fica subentendida uma relação pessoal com os funcionários, portanto não enquadrável nas outras situações:

Os visitantes com visão diminuída, talvez sejam o desafio maior. Temos um guião em Braille que temos dado e que foi feito pela ACAPO, mas não é ainda uma coisa massiva. Não é como gostaríamos que fosse, ainda não é. (...) Enfim... não é uma coisa que possamos dar... Já temos dado, mas também não temos tido visitas de pessoas com dificuldades de visão. Temos um aluno na escola que é praticamente invisual e que está a aprender guitarra, mas vem com o seu avô e é sempre muito acompanhado. [Gestora do Museu do Fado]

## SERVIÇOS DE APOIO

### *Castelo de S. Jorge*

Enquanto espaço de grandes dimensões, dispõe este equipamento de vários serviços de apoio à visita, sendo estes considerados os necessários para manter o espaço a funcionar nas condições desejadas, ainda que nem todos sejam perfeitos. Numa lógica de aperfeiçoamento constante e sempre de trabalho em progresso, foi recentemente inaugurado neste equipamento um novo espaço de lazer e descanso, que se espera que venha a melhorar a oferta já existente<sup>21</sup>:

É assim, eu acho que neste momento, aquele mínimo que se tem que ter, nós temos, como é óbvio. Mas mais uma vez, gostaríamos de ter muito melhor, não é? É mesmo, as lojas podiam ser muito melhores aqui no Castelo, o próprio café do Castelo... neste momento abrimos um novo espaço que são os Terraços do Castelo, com um espaço lounge, que é mais uma etapazinha, não é? Agora, a oferta... é complicado agradar a um milhão de visitantes. E portanto, há pessoas que gostam, há outros que não gostam. Agora, a adequação... é adequado não é?! As pessoas vão lá, não deixam de ir a nenhum dos locais. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

---

<sup>21</sup>Destaca-se neste equipamento, a existência de miradouros e jardins, duas lojas, uma cafetaria e um restaurante (ver folheto do equipamento em anexo).

### *Museu do Fado*

Neste espaço, também dotado de várias ofertas<sup>22</sup>, fruto do seu tema muito específico, destaca-se a capacidade de especialização que a sua loja é capaz de oferecer a um público apreciador do fado. Distanciando-se do tipo de oferta patente nos postos de comércio de grande superfície, assenta a mais-valia das ofertas desta loja numa simbiose entre produtos disponíveis de modo mais ou menos massificado e produtos de quase exclusividade dentro do género musical em questão:

É uma loja que tenta ser especializada! Que responde a este público de cultores do fado. E tanto tem o CD, como o DVD, como tem a Cassete. E procura ter sobretudo aqueles artistas que se calhar não encontramos na FNAC, não encontramos noutros sítios (...). Aqueles artistas que de facto ainda são conhecidos só num meio muito restrito, não é? Num meio de cultores mesmo do próprio fado. [Gestora do Museu do Fado]

Por seu lado, sendo o circuito expositivo propício para tal, foram pensados pontos de descanso, que servem igualmente como pontos de pausa dentro da visita e ao mesmo tempo de contemplação dos conteúdos disponibilizados:

Locais de descanso, procurámos criá-los ao longo do próprio circuito, não um local de descanso propriamente, mas bancos de apoio, em frente às obras de arte e bancos quando é possível ter um momento de pausa (...). Como há muitos conteúdos para ouvir ao longo da visita, é importante que o visitante também possa descansar. [Gestora do Museu do Fado]

## **4.2.COMUNICAÇÃO**

Em termos de comunicação para o exterior, ambos os equipamentos revelam uma aposta na criação de uma imagem de marca própria, que procuram passar nas suas mensagens para o exterior de modo regular, seja através dos seus próprios materiais, através dos *mass media*, ou através da Internet (através dos Sites ou do email). Apesar de ambos os equipamentos terem Sites na Internet, não os consideram tão desenvolvidos quanto o desejado, existindo no Museu do Fado um plano em curso com vista à alteração desta situação num futuro próximo.

---

<sup>22</sup> Entre outras, destaca-se a existência de um espaço de auditório, centro de documentação, escola de fado, café/restaurante e loja (ver folheto do equipamento em anexo).

#### **4.2.1. ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO**

##### **IMAGEM DE MARCA DO EQUIPAMENTO**

###### *Castelo de S. Jorge*

Ao contrário da imagem de «miradouro» ou «artificialidade» anteriormente vigente, existe no momento uma imagem pensada que pretende centrar o Castelo na sua importância histórica, ainda para mais quando à data da entrevista já se pensava no festejo dos seus 100 anos enquanto monumento nacional. Neste sentido, deve ser valorizado enquanto espaço com vida para além dos seus miradouros e jardins, ou da sua vista sobre a cidade, valorizando-se a sua história rica em acontecimentos e comprovada mediante uma base científica (escavações arqueológicas no local):

Há efectivamente uma imagem de marca do Castelo de S. Jorge. O Castelo é uma marca da cidade de Lisboa, embora haja uma tentativa cada vez maior de lhe dar uma determinada consistência. (...) Até determinada altura, a imagem que tem é de um miradouro com uma vista fantástica sobre a cidade de Lisboa, com uns jardins mais ou menos simpáticos, e com um conjunto de pedras que são uma mentira, que foram postas aqui em 1938-40. Quando começam as escavações arqueológicas, a estudar um bocadinho o que é esta zona aqui, percebe-se efectivamente que isto não é mentira. (...) E portanto, é essa imagem, é essa marca que se deve passar do Castelo de S. Jorge: (...) é um monumento classificado desde 1910, vai fazer 100 anos para o ano e portanto tem valor patrimonial. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

Sendo importante que continue a ser um espaço procurado e «vivido» sob diversas formas possíveis, existe um plano de comunicação a ser consolidado. Centra-se este plano numa imagem de marca, onde «história» e «dinâmica» andam de mãos juntas, significando isto que sendo um monumento histórico, não tenha que se esgotar completamente neste aspecto:

Este ano estamos a consolidar um plano de comunicação. (...) Aquilo que defendemos é que o Castelo de S. Jorge é um monumento nacional e que portanto... quero potenciar a imagem do monumento com vida para além da história, e que continua a ser vivido com uma determinada dinâmica. Isso é o que nós queremos passar. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

###### *Museu do Fado*



Existe igualmente uma preocupação por se passar um conceito comum ao espaço, que neste caso se prende com a imagem do fado. Havendo uma necessidade de consolidar e estabilizar esta imagem, existe um *logo* já criado para o fado enquanto património imaterial da humanidade, criado muito recentemente e que estará presente em todas as futuras edições do Museu. Neste sentido, considera-se muito importante a consolidação de uma imagem consistente para o exterior, consequentemente promovendo uma articulação importante com os públicos:

Nós queremos cada vez mais fixar-nos numa imagem de marca. (...) Tem sido um processo em crescendo, mas acho que agora estamos em condições de o fazer. Acabámos de aprovar uma «logomarca» para o fado património imaterial da humanidade (...). Esta imagem vai constar agora das edições todas, que fazemos no âmbito da candidatura e do programa do museu 2010, vai constar sempre esta referência ao fado património da humanidade. (...) Porque o fado é efectivamente património da humanidade, não é? Independentemente de qualquer selo da UNESCO. [Gestora do Museu do Fado]

## FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS

### *Castelo de S. Jorge*

Dispondo de um conjunto de folhetos uniformizados, mesmo não recorrendo frequentemente aos anúncios pagos na comunicação social, estão as estratégias de comunicação deste equipamento longe de ser limitadas em termos de ferramentas utilizadas. Ainda que sujeitas a constrangimentos orçamentais, as formas de comunicação para o exterior são diversas, desde os materiais impressos, à comunicação social ou à Internet, utilizando-se em cada momento as que mais se adaptam às circunstâncias. Ao mesmo tempo, aproveitando o elevado número e diversificação dos seus próprios visitantes diários, conta-se com o próprio público na divulgação das suas actividades:

Neste momento, até por questões orçamentais, aquilo que este ano tentámos fazer foi utilizar alguns materiais gráficos, alguns folhetos e das várias valências do Castelo de S. Jorge. Tentámos uniformizar os nossos folhetos, com uma determinada imagem. Não utilizamos muito os anúncios na comunicação social, portanto não gastamos orçamento com esse tipo de comunicação, temos uma comunicação muito mais directa, utilizamos muitas vezes o nosso próprio público para divulgar as nossas actividades, ou seja, ao público escolar, ao público que vem às nossas diferentes actividades, por exemplo das Festas de Lisboa, a determinado público, mesmo estrangeiro. (...) Utilizamos muito também a Internet, e funcionam muito

bem todos os press [releases] que são feitos para a comunicação social. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

A relação do Castelo com os *mass media* assume-se enquanto bastante satisfatória, possibilitando que algumas notícias do equipamento surjam nos meios de comunicação social sem que se tenha de gastar necessariamente parte do orçamento com este aspecto, resultando mesmo este destaque nos *mass media* de contrapartidas por serviços disponibilizados. Pelos mais diversos motivos, a procura por parte dos meios de comunicação em relação a este equipamento, vem-se revelando elevada, possibilitando a sua rentabilização *a posteriori*:

Porque é o Castelo de S. Jorge, e pela imagem que tem, quando divulgamos alguma actividade para as agendas da comunicação social, muitas vezes sai a notícia. (...) Nós estamos sempre a ter solicitações... para além de a comunicação social gostar muito do Castelo para fazer de tudo: para filmar programas, para tirar fotografias, para fazer entrevistas... (...) e é claro que nós também nos valem disso. E portanto, muitas vezes as contrapartidas são também a divulgação das nossas actividades, para além de eles próprios virem ter connosco. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

Em relação à Internet, parece existir uma noção clara desta ferramenta enquanto excelente utensílio de trabalho, nomeadamente através dos instrumentos de *email* que permitem agilizar procedimentos regulares. Mesmo não estando o Site oficial tão desenvolvido quanto o desejado, ainda que continue a fazer parte das preocupações diárias, existe a preocupação de reprodução de todos os materiais promocionais em formato digital para ser enviado a parceiros, sendo precisamente esta mais-valia da Internet que é valorizada em primeiro lugar. Acompanhando o evoluir e tendências da própria Rede, existem diversas possibilidades a estudar em relação à difusão do Castelo, podendo vir a passar por outras soluções para além do *Site* institucional<sup>23</sup>, apresentando-se contudo ainda como meras possibilidades:

Nós temos uma avença com uma agência de comunicação de design, e sempre que pedimos para fazer um folheto ou um cartaz, pedimos sempre que ele nos chegue em formato digital. Porque temos uma mailing-list muito grande, desde escolas, juntas de freguesia, ATL's, empresas, etc., onde disparamos também esses materiais promocionais via Internet. (...) O

---

<sup>23</sup> Já fora do âmbito da investigação, foi criado no ano de 2010 um perfil do Castelo de S. Jorge no *Facebook*, que em Junho de 2010 contava já com mais de 4500 “amigos”.

Site, neste momento não está um Site feliz, podia estar muito melhor, mas é complicado mesmo em termos orçamentais... (...) podíamos se calhar ter um blogue, ter uma página no Facebook se calhar tirávamos muito mais partido se tivéssemos uma pessoa aqui muito mais dedicada, mas não temos tempo, é muito complicado aqui. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

#### *Museu do Fado:*

No Museu do Fado, os modos de funcionamento ao nível das ferramentas de comunicação utilizadas para o exterior, não são muito diferentes das utilizadas no Castelo de S. Jorge. Existe toda uma diversidade de instrumentos, onde se inserem as novas tecnologias e os meios de comunicação de massas mais tradicionais, com os quais é procurada uma relação de proximidade:

Os presses, os mails, a mailing-list [de correio tradicional ou de correio electrónico], notas de agenda, e muitas vezes a forma mais eficaz de comunicar é um telefonema para a Lusa, a comunicar e a Lusa dispara para todo o lado. Um telefonema, um press para os contactos da Lusa, e são eles que depois fazem sair os rodapés nos telejornais... [Gestora do Museu do Fado]

Um pouco à semelhança do que se passa no Castelo, também no Museu se procura uma relação de proximidade com os *media*, sendo as solicitações por parte do Museu normalmente bem acolhidas junto dos meios de comunicação social. De grande importância parece ser a existência de alguém responsável pelos contactos com a comunicação social dentro do próprio equipamento, apresentando-se como bastante satisfatória a opção por esta estratégia, mais assertiva do que deixar totalmente essa função à responsabilidade dos serviços centrais da EGEAC:

Por exemplo, com a Time Out temos uma relação excelente, com este contacto da Lusa também. Depende, depois às vezes há questões que enfim... por questões de agenda, ou porque há muita coisa, esquecimentos... mas é pacífica. Temos uma pessoa agora encarregue da comunicação do Museu. Está a começar. A comunicação era feita centralmente na EGEAC, era uma coisa que não funcionava (...). Já temos essa disponibilidade de ter uma pessoa, ali em cima, a verificar se a informação está correcta, se foi enviada, se recebeu, se precisa de algum esclarecimento, se quer fotografias, se quer uma entrevista... [Gestora do Museu do Fado]

Procurando explorar as potencialidades das novas tecnologias e tendo o Museu um *Site* oficial, neste caso está já em curso uma remodelação do mesmo, com vista a melhorá-lo num futuro muito próximo:

Estamos a alterar o Site do Museu, e queremos associar ao Site um portal que tem muita informação sobre fado, que é uma espécie de agenda de tudo o que acontece sobre o fado, e enfim... estamos ainda em negociações para ver se associamos esse catálogo ao nosso Site.  
[Gestora do Museu do Fado]

### **4.3.PÚBLICOS**

Mesmo com as devidas preocupações de apresentar o melhor serviço ao visitante, não parece existir a necessidade de um conhecimento muito aprofundado sobre os visitantes. Para além de relações pessoais, patentes no Museu do Fado, com doadores do Museu e visitantes consagrados no meio do fado, não existe nos dois locais, uma prática sistemática de estudar os seus públicos para além dos dados administrativos de bilheteira, sendo estes frequentemente utilizados como auxílio na tomada de decisões acerca da vida do equipamento. Por outro lado, existindo uma preocupação clara, em ambos os equipamentos, na busca da oferta do melhor serviço possível aos seus visitantes, são sempre cumpridos os parâmetros legais no que toca a reclamações/sugestões, havendo sempre o cuidado de as analisar, valorizando ou relativizando o seu conteúdo de acordo com a experiência pessoal e a situação em específico.

#### **4.3.1.CONHECIMENTO DOS PÚBLICOS**

##### **ESTUDOS DE PÚBLICOS**

###### *Castelo de S. Jorge*

Neste equipamento, a quase totalidade do conhecimento dos seus visitantes, advém dos dados administrativos que o sistema de bilheteira proporciona de acordo com a política de categorização de entradas, sendo este considerado um sistema eficaz face ao desejado. Não sendo prática presente, mas tendo no passado sido realizado um estudo especificamente para uma das suas lojas (na altura a única em funcionamento), existe uma intenção de repetir este tipo de acções no futuro através da aplicação de questionários aos visitantes:

Pelas tipologias existentes no sistema de bilhética do Castelo. Exactamente... só por aí. É um dos objectivos também, fazermos aqui determinados questionários, para saber mais sobre o visitante, mas neste momento o conhecimento que temos do público é através do sistema de tipologias do sistema de bilhética do castelo, que são muitas. (...) Tem dado para nos apercebermos daquilo que temos aqui e todas as medidas que temos tomado mediante aqueles resultados, têm resultado. (...) Houve um estudo feito na loja... sobre o cliente da loja. (...) Está planeado, mas ainda não conseguimos por em prática. Mas planeado está. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

### *Museu do Fado*

Tratando-se de um equipamento onde se procura uma grande proximidade com uma comunidade específica, de onde vem inclusivamente grande parte do acervo, uma parte não negligenciável dos visitantes do Museu do Fado são conhecidos pessoais das responsáveis pela gestão do Museu, inclusive devido à própria influência que tiveram no seu desenvolvimento. Relativamente aos visitantes anónimos, também neste local os dados administrativos e de bilheteira são tomados como um dos principais métodos para o seu conhecimento:

Temos, diria 400/500 doadores, esses fomos conhecendo desde que o Museu abriu. Desde o início. Há um conhecimento que também é pessoal e personalizado: foram pessoas que deram coisas ao Museu, portanto esse é um público importante porque é um público que regressa sempre. Sempre que há uma iniciativa, um concerto, uma exposição... (...) depois há a própria estatística da bilheteira, que nos diz se são mais estrangeiros, se são estudantes... há as marcações das visitas das escolas que passam aqui por dentro. [Gestora do Museu do Fado]

Finalmente existe ainda um método de pesquisa, possibilitado através dos audioguias, que se poderá vir a revelar bastante útil futuramente, carecendo contudo de aplicação prática no presente:

Temos ainda outra hipótese que é a estatística que nos é dada pelo próprio audioguia, que nos permite saber se tivemos num determinado mês... estou a dizer que nos permite saber e ainda não fiz este exercício, tenho de o fazer, ainda não aproveitei esta mais-valia, que é perceber se temos mais visitantes a ouvirem em língua inglesa, francesa... ainda não fiz isso, ainda não experimentei... ou perceber onde é que eles param mais tempo. Queria ver se um dia destes descarregava esse software para aqui para perceber isso. [Gestora do Museu do Fado]

Ainda assim, alguns estudos mais aprofundados já tiveram a sua utilidade no passado, procurando-se com estes uma fidelização de públicos, ou busca de opiniões com vista à remodelação da antiga exposição onde o ponto de vista dos visitantes foi tido em conta nalguns aspectos. Porém, ainda que sendo reconhecida a importância de dados pormenorizados de conhecimento de públicos no contacto com decisores/investidores, estando a nova exposição a corresponder às expectativas criadas, a possibilidade de voltar a aplicar um questionário de satisfação num futuro próximo parece ambivalente:

Nós sentimos necessidade de o fazer na outra exposição até para a repensar, para a remodelar, o que é que está bem e o que é que está... nesta confesso que ainda não pensámos nisso. (...) Perguntar por exemplo, o que é que gostou mais, o que é que gostou menos, zonas da exposição... assim muito por alto. Os inquéritos que fizemos, não tiveram só o objectivo de avaliar a exposição e o serviço do museu, e tudo o que é prestado pelo museus, numa primeira fase também tivemos estes, no fundo para fidelizar, para fixar públicos, para agarrar as pessoas. Aqui nesta exposição ainda não fizemos nenhum inquérito de satisfação ao visitante. (...) Podemos dizer que está previsto mas não sei (risos). (...) Não procurámos ir só de encontro ao que as pessoas querem, por isso é que temos depois as equipas que também têm ideias e sabem... mas há por exemplo coisas que as pessoas... as pessoas queixavam-se que os sons eram sempre todos ao mesmo tempo, mas também haviam pessoas que gostavam muito do modelo da anterior exposição. (...) Lembro-me não sei se foi em 2006, já não sei... mas que foi numa intervenção que fizemos de lavagem da cara à anterior exposição (...) e aí os inquéritos têm sempre peso. Até a convencer um decisor do investimento que é necessário fazer (...). [Gestora do Museu do Fado]

## MODO DE TRATAMENTO DE SUGESTÕES / RECLAMAÇÕES

### *Castelo de S. Jorge*

Ainda que não existindo muitas reclamações, existe o cuidado de responder por escrito a todas as pessoas que reclamam algo acerca do local, revelando-se ao mesmo tempo o cuidado em se averiguar sempre que tipo de reclamação se recebe. Ressalvando-se o facto de não existirem muitas reclamações no espaço, a mais comum acaba por ser relativizada ao não ser uma opção da gestão do Castelo em si, nem colocando de algum modo em causa a qualidade do serviço, contrariamente a outro tipo de queixas relativamente ao atendimento que merecem um tratamento mais atento:

A maior reclamação que nós temos aqui no Castelo de S. Jorge (...) é a reclamação da discriminação de os residentes de Lisboa não pagarem, e os outros nacionais pagarem. Mas, portanto, como também é do conhecimento geral, todas as isenções foram decididas pela Câmara Municipal de Lisboa. (...) Nós não temos muitas reclamações.

(...) Há outro tipo de reclamações que tem a ver com o tipo de atendimento. E portanto, todos nós somos humanos, todos nós temos os nossos dias e muitas vezes, há respostas que não deviam ser dadas... há tratamentos que não deviam ser dados e é obvio que quando isso acontece nós tentamos perceber aquilo que se passou e tentamos chamar a atenção das pessoas e fazer com que isso não volte a acontecer. [Gestora do Castelo de S. Jorge]

Por outro lado, afastando-nos da ideia de que o cliente tem sempre razão, deve ser aceite que nem todas as reclamações merecem o mesmo tipo de tratamento, dando-se ênfase à importância das críticas construtivas, com algo a acrescentar, algumas das quais até merecendo concordância por parte da gestão do Castelo:

É preciso ver que, num milhão de visitantes, há de tudo. Muitas vezes as pessoas gostam de reclamar e muitas vezes reclamam por coisas e vêm coisas que não são bem assim. (...) Depois há outro tipo de reclamações, que são reclamações construtivas, sugestões que nós também achamos o mesmo. São coisas que nós sabemos que deveriam ser feitas mas que há inúmeros factores que fazem com que elas ainda não fossem feitas, por questões orçamentais, por questões de tempo, por decisões políticas, etc, etc... [Gestora do Castelo de S. Jorge]

#### *Museu do Fado:*

Também possuindo livro de reclamações e cumprindo os requisitos legais, na maior parte dos casos as reclamações não são feitas através deste meio, mas sim por correio electrónico. Reconhecendo-se que não existem muitas reclamações, tal como no Castelo, todas as reclamações por qualquer meio são sempre analisadas e respondidas, mas também com um olhar crítico sobre as mesmas, procurando fazer-se a distinção entre as reclamações construtivas e as mal-intencionadas:

Felizmente não temos tido reclamações, felizmente... sugestões sim, procuramos sempre responder. Sempre. Por email... muitas vezes é como chegam não é? «Estive aí no dia tal e achei que não sei quê» e respondemos sempre. Não é muito comum. Depois temos pessoas,

por exemplo, que reclamam porque não podem ir a comer lá para cima, quer dizer... também temos aquelas reclamações completamente, pronto... [Gestora do Museu do Fado]

Enquanto facto curioso, existe outro tipo de reclamação, que se prende com a própria especificidade do Museu do Fado e da sua política de aproximação aos artistas deste género musical. Prende-se esta insatisfação com a suposta devida de notoriedade que alguns artistas consideram não lhes estar a ser dado neste espaço, gerando algumas insatisfações. Trata-se evidentemente de um tipo de queixa que exige uma sensibilidade extra e capacidade de diálogo apurada, onde se procura que a situação não afecte de modo algum a ligação emocional entre o artista e o Museu que deve ser a «casa» de todos aqueles ligados ao fado:

Aqui há outro nível de reclamação, que é por exemplo um fadista que pensa que deve estar naquele painel, isso não tem fim, não é? Não tem fim. Nós precisávamos de ter um painel enorme mesmo... (risos). É constante aqui. «Ah, não tou ali...» ... agora não tanto, mas nós já estamos todos «treinados», já sabemos que é preciso ir mostrar aos fadistas, sobretudo aquela geração mais antiga, que há uma base de dados no centro de documentação «olhe, está a ver tem aqui a sua história de vida, está em português e inglês, está a ver? Tem aqui fotografias. E este fado? Gosta deste fado ou quer que a gente mude?» (...) Se calhar é aquela com que nós mais nos debatemos. É esse tipo de gestão de satisfação dos artistas, nesta lógica de sentir que...eles têm que sentir que esta é a casa deles não é? [Gestora do Museu do Fado]



## 5.CONCLUSÕES

Tendo a pesquisa materializada neste documento, o intuito de estudar diferentes formas de gestão do património cultural em relação a alguns aspectos específicos, centrou-se a escolha do objecto de estudo em dois equipamentos culturais emblemáticos da cidade de Lisboa, distintos na sua missão e temática expositiva. Pela sua importância histórica e simbólica, porém com missões distintas, foram seleccionados para o efeito o Castelo de São Jorge e o Museu do Fado, ambos geridos pela empresa municipal EGEAC,EEM e recentemente requalificados.

Sem pretensões de representatividade para além dos casos estudados, mas ao mesmo tempo pretendendo-se capaz de apontar algumas pistas acerca do trabalho feito no sector da cultura, caiu a opção numa análise de cariz intensivo centrada numa interrogação inicial (*como se relacionam os equipamentos culturais com os seus públicos?*). Para o efeito, foram seleccionados três eixos centrais de questionamento tidos como centrais para entender esta temática, nomeadamente: a programação empregue; a comunicação para o exterior; e finalmente, o entendimento dos públicos.

Realizado o estudo, através de várias técnicas de recolha de informação, torna-se possível constatar que a programação desenvolvida nestes locais deriva sobretudo das suas próprias características, que impõem lógicas de funcionamento específicas e que, estando reflectidas na sua missão, se impõem na forma prática de trabalhar no dia-a-dia. Sendo o Castelo de S. Jorge um grande espaço patrimonial, para além do legado histórico parece existir espaço suficiente para a polivalência entre a oferta histórica e lúdica, tanto se procurando agradar e realizar actividades para as pessoas mais sedentas de conhecimento, como para todos aqueles que (num possível acumular de intenções) procuram este local pelo passeio, pelos seus miradouros, jardins, ou eventos culturais de todo o tipo. Por seu lado, no Museu do Fado, apesar da abertura a áreas próximas, é acima de tudo favorecida uma aposta centrada na temática da canção de Lisboa e da guitarra portuguesa onde, para além dos visitantes normais/turistas, é dada uma especial atenção à relação com a comunidade do fado (apreciadores, coleccionadores e artistas), procurando fazer deste espaço um verdadeiro local de reunião entre pessoas com um interesse comum.

Impondo estas características formas diferentes de viver o dia-a-dia, em ambos os locais as exposições existentes são manifestamente encaradas como parte central na sua vida diária, não só pela sua suposta beleza ou arranjo, mas sobretudo pela história importante que contam a quem as visita. O mesmo critério é aplicado às exposições temporárias, encaradas

enquanto valência para acrescentar valor ao equipamento. Neste sentido, é importante que as exposições se integrem plenamente no espaço em que se inserem, afirmando-se constantemente enquanto pretexto para a criação de material de estudo, como é o caso dos catálogos de exposição.

Quanto ao planeamento das visitas, também em ambos os espaços se procura dar ao visitante a liberdade de escolha entre a visita com ajuda de um guia, ou apenas por si próprio (é o mais frequente), de acordo com as suas próprias vontades e liberto de constrangimentos de tempo, sendo para o efeito disponibilizado o material de apoio tido como necessário para a orientação e compreensão do espaço. Dentro da mesma preocupação comum com o bem-estar do visitante, também em ambos os locais existe a clara noção das necessidades próprias de algumas pessoas com dificuldades variadas, existindo já algumas medidas concretas no que respeita aos indivíduos com mobilidade reduzida, como as rampas e os corrimões, ainda que no caso do Castelo naturalmente as condicionantes várias do espaço não permitam uma adaptação tão completa quanto o desejado, mesmo com os esforços já realizados. Já no que diz respeito ao Braille para invisuais, em ambos os locais, a oferta é tida como um dos factores a melhorar no serviço prestado, mesmo sendo os visitantes invisuais menos numerosos que os de mobilidade reduzida. Para além destes cuidados de âmbito muito pragmático, também em ambos os espaços, existe a noção da importância de proporcionar ao visitante outro tipo de serviços que complementem a sua visita (como lojas e espaços de descanso), estando ambos os equipamentos bastante bem apetrechados quanto a este aspecto. Destaque-se aqui, fruto das características próprias dos espaços onde se encontram, a especialização temática da loja do Museu do Fado dirigida para um público conhecedor, ou as duas lojas e o «*espaço lounge*» do Castelo.

Em termos de comunicação para o exterior, tanto no caso do Castelo como no caso do Museu do Fado, se procura de modo regular, passar uma imagem para o exterior capaz de os identificar com uma imagem própria, seja através dos seus próprios materiais, seja através dos *media*, ou da Internet. Tratando-se de espaços com visibilidade pública, procuram tirar partido de uma relação próxima com os *media*, procurando o Castelo inclusive aproveitar esta relação, não só no que diz respeito a notícias enquanto ferramenta de promoção, mas igualmente obtendo contrapartidas de todos os trabalhos que os *mass media* fazem no seu interior (apresentações, ou sessões fotográficas), frutuosos para que passem imagens do equipamento nos meios de comunicação. Não se encontrando os Sites oficiais tão desenvolvidos quanto o desejado, existe também uma noção clara da necessidade de uma maior aposta no planeamento de novas páginas na *Web*, no caso do Museu do Fado já com um

projecto concreto com vista à sua reformulação. Ainda assim, não se encontrando os Sites no estado de desenvolvimento desejado, em ambos os equipamentos, as novas tecnologias assumem-se na altura deste estudo, como ferramentas altamente facilitadoras da comunicação para o exterior, quer se trate do *email* individual, ou das *mailing-lists* mais ou menos especializadas<sup>24</sup>.

Quanto à interacção com os públicos, apesar de existir em ambos os equipamentos uma clara preocupação em oferecer a melhor estadia possível aos seus visitantes, ou de comunicar com estes de diversas formas, não parece existir, em qualquer dos casos, uma preocupação clara em conhecer os seus visitantes muito para além dos dados administrativos recolhidos através dos sistemas de bilheteira, centrados numa lógica de contabilização e tipificação de entradas. Para além destes dados, os estudos de público não são uma realidade permanente, não estando na altura da investigação, em desenvolvimento em nenhum dos casos e centrando-se os estudos de públicos já realizados no passado, em parâmetros instrumentais específicos (caso da loja do Castelo, ou dos melhoramentos do Museu do Fado). Deve contudo ser mencionado, existir em qualquer um dos casos o cuidado de registo e resposta a todas as reclamações recebidas, sendo estas valorizadas ou relativizadas consoante o contexto em que são apresentadas e a forma como são redigidas por parte do visitante, havendo por parte do Museu do Fado um cuidado especial relativamente aos aspectos relacionados com a «comunidade do fado», que deve sentir este espaço como uma «casa» onde todos se devem sentir bem recebidos.

Em suma, estamos perante dois espaços emblemáticos, onde existe uma consciência da necessidade de adaptação dos procedimentos às suas características próprias, procurando adequar os modos de programação e formas de comunicação possíveis, de acordo com as suas possibilidades e os públicos a que se destinam. No que diz respeito ao conhecimento profundo dos seus visitantes, para além do que é permitido conhecer através de dados administrativos, não se encontra muito desenvolvido, nem tendo os esforços efectuados no passado mantido uma continuidade sólida, sendo de mencionar no Museu do Fado uma relação de proximidade privilegiada com «amigos», «doadores», «artistas» e «cultores do fado». Servindo os dados administrativos obviamente como um indicador mínimo de gestão e apreensão das características dos visitantes, tornam-se incompletos quanto à profundidade necessária para chegar aos seus gostos e motivações, ou saber para além de intuitivamente se determinada estratégia destinada a determinado tipo de público está a ter os resultados desejados. Como

---

<sup>24</sup> Acrescenta-se aqui a muito recente criação de um perfil no *Facebook*, para o caso do Castelo.

referido por vários autores - (Oliveira; 2004) (Kotler e Kotler, 2001) (Gomes e Lourenço, 2009) (Santos e Neves, 2005) (Neves, 2004) – o conhecimento profundo dos públicos, pode ajudar no estabelecimento de programações e formas de comunicação mais informadas, de acordo com os interesses de segmentos específicos que se pretendam atingir em determinado contexto. Por seu lado, não será de esquecer que um conhecimento aprofundado e contínuo dos públicos, pode permitir a identificação de medidas a implementar, passíveis de agradar aos visitantes e melhorar o serviço prestado, sem que necessariamente estejam envolvidos grandes custos materiais ou alterações aos modos de funcionamento habituais.

Ficam assim expostos alguns indicadores de gestão cultural em dois importantes equipamentos na capital portuguesa, apontando no sentido da sua qualificação e sensibilização para novas necessidades, ao mesmo tempo identificando pontualmente situações que se afastam de um tom geral bastante positivo, numa expectativa de com a apresentação desta investigação se ter avançado com algumas questões capazes de fomentar a discussão e assim contribuir para um conhecimento mais profundo deste sector.

## BIBLIOGRAFÍA E FONTES

### *Bibliografía citada*

Campos, Ángel Millán (2005), “Nuevas tecnologías y comercio electrónico en turismo”, em Miguel Ángel Gómez Borja, Juan Antonio Mondéjar Jiménez e Claudia Sevilla Sevilla (coords), *Gestión del Turismo Cultural y de Ciudad*, Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha

Casielles, Rodolfo Vázquez (2005), “Recursos culturales y diseño del producto y la oferta de turismo cultural - importancia de las actividades de Marketing” em Miguel Ángel Gómez Borja, Juan Antonio Mondéjar Jiménez e Claudia Sevilla Svilla, *Gestión del Turismo Cultural y de Ciudad*, Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha

Costa, António Firmino da; Maria das Dores Guerreiro (1984), *O Trágico e o Contraste - o fado no bairro de Alfama*, Lisboa, Publicações Dom Quixote

Costa, António Firmino da (2004), “Dos Públicos da Cultura aos Modos de Relação Com a Cultura: algumas questões teóricas e metodológicas para uma agenda de investigação”, in AAVV, *Públicos da Cultura – actas do encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa*, Lisboa, OAC

Costa, António Firmino da (1999), *Sociedade de Bairro: dinâmicas sociais da identidade cultural*, Oeiras, Celta Editora

Conde, Idalina (1998), “Práticas culturais: digressão pelo confronto Portugal-Europa”, *OBS n.º 4*, Lisboa, OAC, disponível em: [www.oac.pt](http://www.oac.pt)

Faria, Margarida Lima de (2002), “Etapas e Limites da Globalização da Cultura Institucional: os museus”, em Carlos Fortuna e Augusto Santos, *Projecto e Circunstância: culturas urbanas em Portugal*, Porto, Edições Afrontamento

Fortuna, Carlos e Paulo Peixoto (2002), “A Recriação e reprodução de Representações no processo de Transformação das Paisagens Urbanas de Algumas Cidades Portuguesas”, em, Carlos Fortuna e Augusto Santos, *Projecto e Circunstância: culturas urbanas em Portugal*, Porto, Edições Afrontamento

Gomes, Rui Telmo e Teresa Duarte Martinho (2009), *Trabalho e Qualificação nas Actividades Culturais - um panorama em vários domínios*, Lisboa, OAC, disponível em: [www.oac.pt](http://www.oac.pt)

Gomes, Rui Telmo e Vanda Lourenço (2009), *Democratização Cultural e Formação de Públicos: Inquérito aos “Serviços Educativos” em Portugal*, Lisboa, OAC, disponível em: [www.oac.pt](http://www.oac.pt)

Guedes, Natália Correia (2002), “Políticas Culturais: objectivos e estratégias I”, em AAVV, *O Estado das Artes, As Artes e o Estado: actas do congresso realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de Abril de 2001*, Lisboa, OAC

Lopes, João Teixeira (2000), *Cidade e a Cultura: um estudo sobre práticas cultura urbanas*, Porto, Edições Afrontamento

Hernández, Josep Ballar e Jordi Juan i Tresserras (2001), *Gestión del Patrimonio Cultural*, Barcelona, Ariel

Hernández, Francisca (2002), *El patrimonio cultural: la memoria recuperada*, Gijón, Ediciones TREA

INE (2009), *Estatísticas da Cultura 2008*, Lisboa, INE,I.P, disponível em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Kotler, Neil e Philip Kotler (2001), *Estrategias y marketing de museos*, Barcelona, Ariel

Magalhães, Fernando (2005) *Museus, Património e Identidade – ritualidade, educação, conservação, pesquisa, exposição*, Porto, profedições,lda/jornal a Página

Oliveira, J. M. Paquete de (2004), “O Público Não Existe. Cria-se. Novos Media, Novos Públicos?” em AAVV, *Públicos da Cultura – actas do encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa*, Lisboa, OAC

Pais, José Machado (1998), “As cronotopias das práticas culturais do quotidiano”, em *Obs nr4*, Lisboa, OAC, disponível em: [www.oac.pt](http://www.oac.pt)

Neves, José Soares (2004), “Constituição de Redes de Equipamento e Seus Impactos”, em AAVV, *Públicos da Cultura – actas do encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa*, Lisboa, OAC

Neves, José Soares e Jorge Alves dos Santos (2010), *Estatísticas Culturais do Ministério da Cultura*, GPEARI e OAC, disponível em: [www.oac.pt](http://www.oac.pt)

Neves, José Soares (2000), *Museus em Portugal: elementos para uma caracterização*, em IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra, Abril, disponível em: [http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR462df95cb4b1d\\_1.PDF](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462df95cb4b1d_1.PDF)

Neves, José Soares e Jorge Alves dos Santos (2006), *Os Museus em Portugal no Período 2000-2005: Dinâmicas e Tendências*, (Online), Lisboa, OAC, disponível em: [www.oac.pt](http://www.oac.pt)

Neves, José Soares (2010), *Relatório Final de Actividades*, GTEC

Santos, Jorge Alves dos e José Soares Neves (2005), *Os Museus Municipais de Cascais: políticas culturais locais e património móvel*, Lisboa, OAC

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), José Soares Neves, Jorge Alves dos Santos e Joana Saldanha Nunes (2005), *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*, Lisboa, IPM/RPM e OAC

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (coord.) e José Soares Neves (2000), *Inquérito aos Museus em Portugal*, Lisboa, MC/IPM

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (2004), “Apresentação”, em AAVV, *Públicos da Cultura – actas do encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa*, Lisboa, OAC

Silva, Augusto Santos, Felícia Luvumba e Graça Bandeira (2002), “A Arte de Ser Culto: a formação e as práticas dos consumidores regulares”, em Carlos Fortuna e Augusto Santos (orgs.) *Projecto e Circunstância: culturas urbanas em Portugal*, Porto, Edições Afrontamento

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), José Soares Neves, Maria João Lima, Margarida Carvalho (2007), *A Leitura em Portugal*, Lisboa, GEPE, disponível em: [www.oac.pt](http://www.oac.pt)

## **Fontes**

IMC (2008), *Estatísticas de visitantes de Museus e Palácios do IMC (2008)*, disponível em: <http://www.ipmuseus.pt>

EGEAC (2008), *Castelo de S. Jorge - núcleo museológico*

EGEAC (2008), *Museu do Fado: 1998 - 2008*

EGEAC, *Relatório e Contas 2008*, disponível em: [www.egeac.pt](http://www.egeac.pt)

EGEAC, *Relatório e Contas 2009*, disponível em: [www.egeac.pt](http://www.egeac.pt)

Site EGEAC: [www.egeac.pt](http://www.egeac.pt)

Site Castelo de São Jorge: [www.castelosaojorge.egeac.pt](http://www.castelosaojorge.egeac.pt)

Site Museu do Fado: [www.museudofado.egeac.pt](http://www.museudofado.egeac.pt)

## **Legislação**

Lei-quadro dos Museus – Lei nº47/2004 de 19 de Agosto

## **ANEXO A - GUIÃO DE ENTREVISTA**

### **PROGRAMAÇÃO:**

#### **1.1) PROGRAMAÇÃO GERAL:**

##### **1.1.1) CRITÉRIOS PROGRAMÁTICOS**

Quais os principais critérios utilizados na escolha da programação anual?

A programação escolhida tem de estar necessariamente relacionada com o objecto do monumento?

No seu entender, é esta a programação que mais se adequa a este espaço?

Pensa que a programação é normalmente do agrado das pessoas para quem se dirige?

No futuro continuará a ser empregue a mesma metodologia programática?

Se pudesse o que alterava para melhorar a programação actual?

##### **1.1.2) EXPOSIÇÕES**

Considera as exposições, um elemento central na vida do equipamento?

#### **1.2) PLANEAMENTO DA VISITA:**

##### **1.2.1) VISITAS GUIADAS**

Tem preferência por um sistema de visitas guiadas ou se guias para os visitantes visitarem o espaço por si próprios?

##### **1.2.2) MATERIAL DE APOIO À VISITA**

Considera o material de apoio à visita indicado para o espaço em questão?

##### **1.2.3) PÚBLICO COM DIFICULDADES DE MOBILIDADE/PERCEPÇÃO**

Como é pensada a visita dos públicos com necessidades especiais neste equipamento?

##### **1.2.4) SERVIÇOS DE APOIO:**



Considera que a loja (s), cafetaria, locais de descanso valorizam o equipamento?

## **2) COMUNICAÇÃO:**

### **2.1) ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO**

#### **2.1.1) IMAGEM DE MARCA DO EQUIPAMENTO**

Existe uma imagem de marca fiel que o equipamento procura passar para o exterior, ou esta é adaptada consoante as circunstâncias?

#### **2.1.2) FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADAS**

- Quais são as principais ferramentas de comunicação utilizadas para comunicar para o exterior?

- Como é a relação com os *mass media*?

- Considera a internet bem aproveitada pelo equipamento? Existem planos futuros?

## **3) PÚBLICOS:**

### **3.1) CONHECIMENTO DOS PÚBLICOS**

#### **3.1.1) ESTUDOS DE PÚBLICOS**

Como é travado o conhecimento acerca dos visitantes do espaço?

Existem estudos de público deste equipamento específico? Estão planeados?

-Existem bases de dados com contactos de amigos ou visitantes do equipamento?

#### **3.1.2) TRATAMENTO DE SUGESTÕES / RECLAMAÇÕES**

- Como são tratadas as sugestões /reclamações dos visitantes em dias regulares?

## **ANEXO B- INFORMAÇÃO SOBRE OS ESPAÇOS**

### **CASTELO DE SÃO JORGE**

#### **Horário**

Aberto 365 dias por ano

1 Novembro a 28 Fevereiro | 9h00 – 18h00

1 Março a 31 Outubro | 9h00 – 21h00

#### **Contactos**

Castelo de S. Jorge, 110-129 Lisboa, Portugal

**T** +351 21 880 06 20 | **F** +351 21 887 56 95

**E-mail** castelodesaojorge@egeac.pt

**Web** www.castelosaojorge.egeac.pt

### **MUSEU DO FADO**

#### **Horário:**

De Terça a Domingo das 10h00 às 18h00 (últimas admissões: 17h30)

Encerra nos dias 1 de Janeiro, 1 de Maio e 25 de Dezembro

#### **Centro de Documentação**

De Segunda a Sexta-feira, das 14h30 às 18h00 (mediante marcação prévia)

#### **Escola do Museu**

De Segunda a Sexta-feira, das 14h00 às 20h00

#### **Contactos**

Largo do Chafariz de Dentro nº1, 1100-139 Lisboa

**T** +351 218 823 470 | **F** +351 218 823 478

**E-mail** museudofado@egeac.pt

**Web** www.museudofado.egeac.pt

## ANEXO C - FOLHETO DE APRESENTAÇÃO DO CASTELO DE SÃO JORGE

EGEAC CASTELO DE SÃO JORGE ABERTO 365 DIAS POR ANO + CASTELEJO + NÚCLEO MUSEOLÓGICO DO CASTELO + PERISCÓPIO – TORRE DE ULISSES + GALERIA DO CASTELO + ÁREA ARQUEOLÓGICA DA PRAÇA NOVA + MIRADOURO E JARDINS + SERVIÇO EDUCATIVO + LOJA + RESTAURANTE + CAFETARIA

**CASTELO DE SÃO JORGE**  
INVERNO 9H – 18H (NOVEMBRO A FEVEREIRO)  
VERÃO 9H – 21H (MARÇO A OUTUBRO)  
ÚLTIMA ADMISSÃO 17H30 INVERNO E 20H30 VERÃO

**BILHETES COM REDUÇÕES PARA:**  
ESTUDANTES, GRUPOS ORGANIZADOS  
E FAMILIAS, LISBOA CARD  
ISENÇÕES PARA:  
CRIANÇAS < 10 ANOS, ADULTOS > 65 ANOS  
RESIDENTES EM LISBOA  
APCOM, IPOM, ICOMOS E APAC

**NÚCLEO MUSEOLÓGICO DO CASTELO,  
GALERIA E CASTELEJO**  
INVERNO 9H – 18H / VERÃO 9H – 21H

**PERISCÓPIO – TORRE DE ULISSES**  
9H – 17H30 (ÚLTIMA ADMISSÃO 17H)  
SUJEITO ÀS CONDIÇÕES METEOROLÓGICAS

**VISITAS GUIADAS E SERVIÇO EDUCATIVO**  
MANHÃ E TARDE  
INSCRIÇÕES A PARTIR DAS 9H NO NMC  
RESERVAS – SERVICIOEDUCATIVO@EGEAC.PT

**LOJA – CASA DO GOVERNADOR**  
INVERNO 10H – 18H  
VERÃO 10H – 21H

**CASA DO LEÃO – RESTAURANTE**  
INVERNO / VERÃO 12H30 – 23H  
(RESERVAS T 218 880 154 / F 218 876 329)  
(ABERTO TODOS OS DIAS DO ANO)

**CAFÉ DO CASTELO – CAFETARIA**  
INVERNO 9H – 18H  
VERÃO 9H – 21H

**CONTACTOS**  
T 218 800 620 / F 218 875 695  
WWW.CASTELDOSAJORGE.EGEAC.PT  
CASTELODESJAJORGE@EGEAC.PT

**ACESSOS**  
AUTOCARROS 37  
ELÉCTRICOS 12, 28

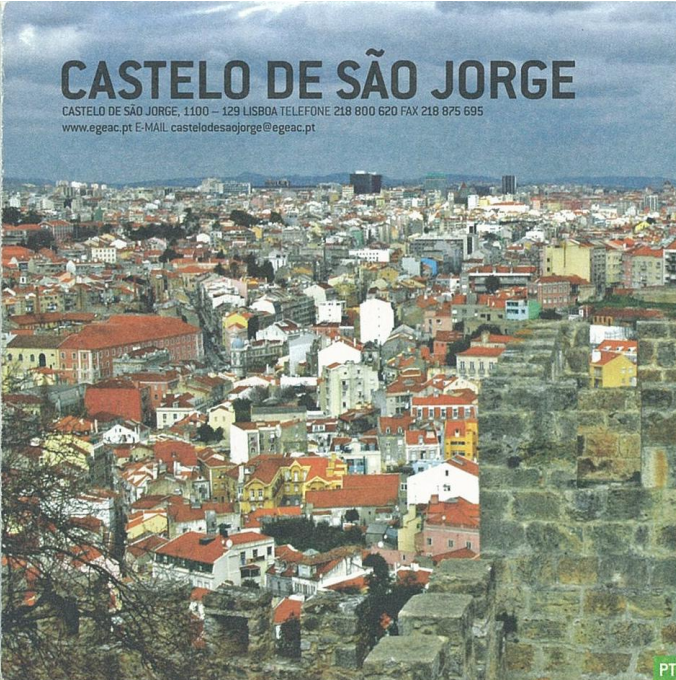
**PARQUES**  
PRAÇA DA FIGUEIRA / PORTAS DO SOL

**Logos:** Câmara Municipal Lisboa, EGEAC, EM, WWW.EGEAC.PT, FEDER/PROJECTO CO-FINANCIADO PELA UNIÃO EUROPEIA, Programa Operacional da Cultura

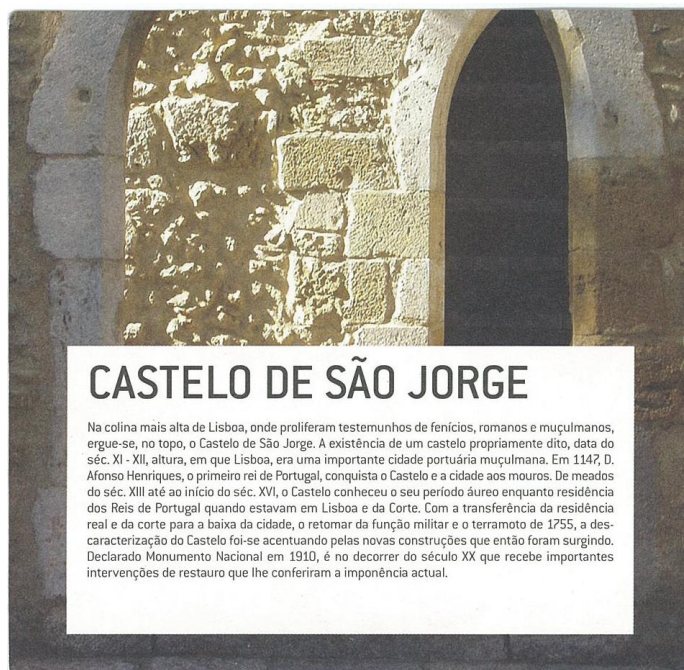
**CASTELO DE SÃO JORGE / PADRÃO DOS DESCOBRIMENTOS / MUSEU DO FADO / MUSEU DA MARIONETA /  
TEATRO MUNICIPAL SÃO LUÍZ / TEATRO TABORDA / TEATRO MARIA MATOS /  
CINEMA SÃO JORGE / FESTAS DE LISBOA E OUTROS EVENTOS CULTURAIS**

### CASTELO DE SÃO JORGE

CASTELO DE SÃO JORGE, 1100 – 129 LISBOA TELEFONE 218 800 620 FAX 218 875 695  
www.egeac.pt E-MAIL: castelodesajorge@egeac.pt



PT



### CASTELO DE SÃO JORGE

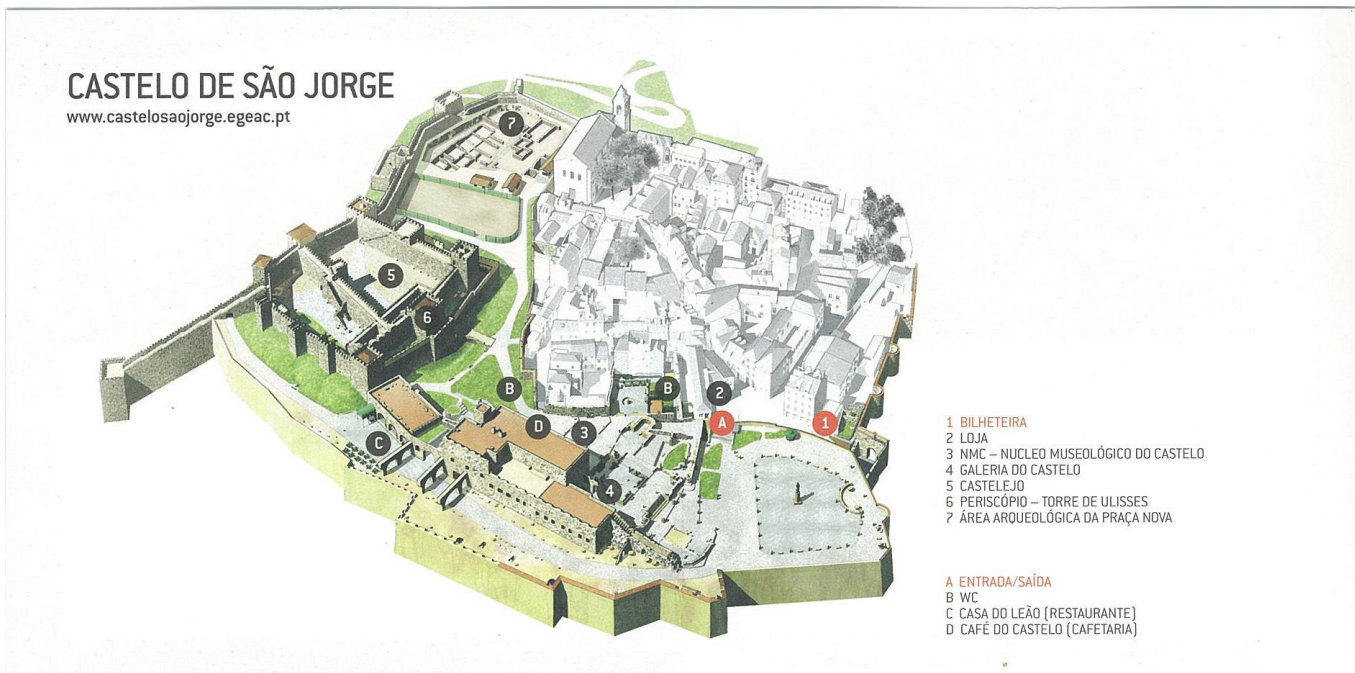
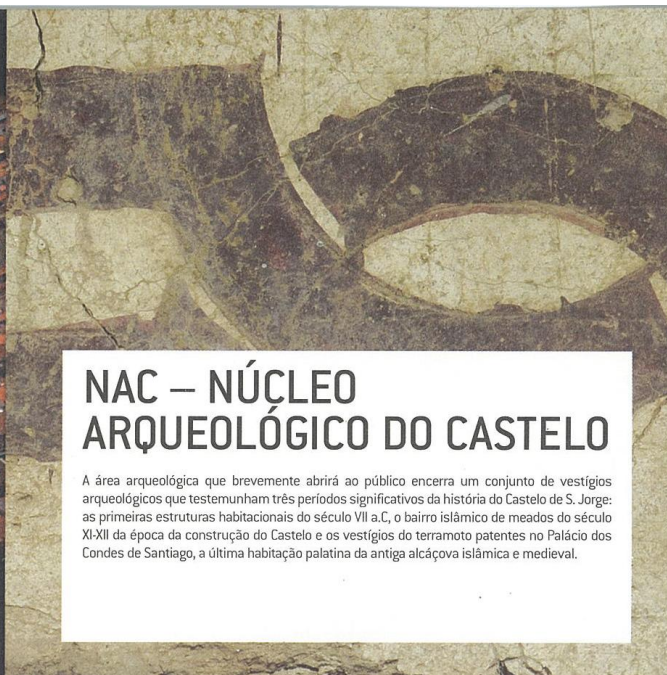
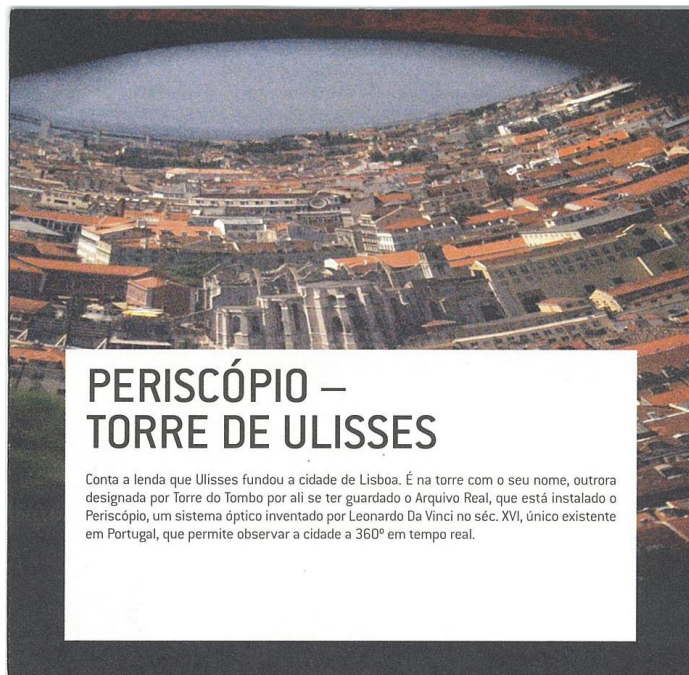
Na colina mais alta de Lisboa, onde proliferam testemunhos de fenícios, romanos e muçulmanos, ergue-se, no topo, o Castelo de São Jorge. A existência de um castelo propriamente dito, data do séc. XI - XII, altura, em que Lisboa, era uma importante cidade portuária muçulmana. Em 1147, D. Afonso Henriques, o primeiro rei de Portugal, conquista o Castelo e a cidade aos mouros. De meados do séc. XIII até ao início do séc. XVI, o Castelo conheceu o seu período áureo enquanto residência dos Reis de Portugal quando estavam em Lisboa e da Corte. Com a transferência da residência real e da corte para a baixa da cidade, o retomar da função militar e o terramoto de 1755, a descaracterização do Castelo foi-se acentuando pelas novas construções que então foram surgindo. Declarado Monumento Nacional em 1910, é no decorrer do século XX que recebe importantes intervenções de restauro que lhe conferiram a imponência actual.



### NMC – NÚCLEO MUSEOLÓGICO DO CASTELO

Instalado nas salas construídas no local onde outrora se erguia o Antigo Paço Real da Alcáçova, a sala Dgival, das Colunas e da Cisterna, o NMC, apresenta, um acervo de objectos encontrados no âmbito das investigações arqueológicas que decorreram em vários locais do topo da colina do Castelo proporcionando a descoberta das múltiplas culturas e vivências que desde o séc. VII a.C ao séc. XVIII foram contribuindo para a construção da Lisboa da actualidade.







## ANEXO D - FOLHETO DE APRESENTAÇÃO DO MUSEU DO FADO

**O MUSEU** A reabilitação do edifício do Recinto da Praia, a primeira estação elevatória de águas de Lisboa, em Alfama, permitiu a inauguração do Museu do Fado, em 25 de Setembro de 1998. Consagrado ao universo da canção urbana de Lisboa, o Museu do Fado é único no mundo, promovendo o valor excepcional do Fado como símbolo identificador da Cidade de Lisboa, o seu enraizamento profundo na tradição e história cultural do país, o seu papel na afirmação da identidade cultural e a sua importância como fonte de inspiração e de troca inter cultural entre povos e comunidades. Fruto, na sua maioria, de doações de artistas, o Museu do Fado possui um vasto acervo museológico, consubstanciando-se num tributo da Cidade de Lisboa à sua canção tradicional e a todos os seus criadores e cultores. Inteiramente renovado em 2008, o Museu do Fado integra valências diversificadas reunindo um vasto acervo museológico integrado por diferentes coleções de relevância primordial no panorama do nosso património etnográfico e cultural.



### como chegar

**autocarros**  
9, 28, 35, 46, 59, 90, 104, 105, 107  
**metro**  
Santa Apolónia

### MUSEU DO FADO

**Horário**  
Terça a Domingo 10h00 às 18h00  
(Últimas adm. 17h30)  
(Exceto nos dias 1 de Janeiro, 1 de Maio e 25 de Dezembro)

**Reduções para:**  
Cartão-jovem, Estudantes, menores de 14 e maiores de 65 anos, reformados e pensionistas, grupos organizados e famílias, Lisboa Card.

**Visitas Guiadas**  
Mediante marcação prévia

**Café do Museu**  
1-912302695  
Terça a Domingo  
das 10h00 às 18h00

**Centro de Documentação**  
Segunda a Sexta 14h00 às 18h00

**Escola de Guitarra Portuguesa**  
Cursos de Guitarra Portuguesa  
Cursos de Viola de Fado  
Seminário de Repertórios de Fado  
Gabinete de Ensaios para Intérpretes

### visitas guiadas

No âmbito do seu Serviço Educativo o Museu promove, mediante marcação prévia, visitas guiadas ao seu circuito expositivo, dirigidas a diferentes públicos. Para mais informação: 21 882 34 70



MUSEU DO FADO  
FADAC, Lda  
WWW.MUSEUDOFADO.FADAC.PT

LARGO DO CHARRUTO DE DENTRO, N.º 1  
1100-109 LISBOA

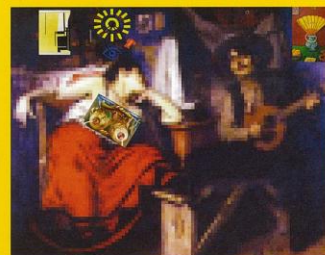
Tel: 21 882 34 70  
WWW.MUSEUDOFADO.FADAC.PT

FEDER / PROLEC  
CO-FINANÇADO PELA  
UNião Europeia



O FADO, JOSÉ MALHOA, 1910 / COL. MUSEU DA CIDADE/CHL

**visite o Museu do Fado e encontre a sua exposição renovada**



FADO PORTUGUÊS, JOÃO VIEIRA, 2005 / COL. MUSEU DA CIDADE/CHL



**EXPOSIÇÕES** Reunindo obras de referência da literatura e das artes plásticas portuguesas, a exposição permanente convida o visitante a conhecer a história do fado, os seus locais de origem na Lisboa oitocentista, a sua divulgação e mediatização através do teatro de revista, da rádio, da gravação discográfica e do cinema, os seus grandes intérpretes e instrumentistas. Desenvolvendo-se ao longo de um percurso pelos 3 pisos do edifício, o novo guião museológico contemplou a integração de um importante acervo de artes plásticas e de renovados conteúdos museológicos, a par de uma tecnologia multimédia interactiva, que veio incrementar significativamente a qualidade e a quantidade de informação prestada ao visitante sobre o Fado, património musical por excelência da nossa matriz identitária. A nova exposição do Museu do Fado reúne, pela primeira vez, no mesmo circuito museológico, obras emblemáticas da representação do tema que se encontravam na posse de outras instituições valorizando as condições de fruição do património cultural do Fado.



Em exposição o visitante poderá observar a emblemática obra *O Fado* de José Malhoa (1910) temporariamente cedida pelo Museu da Cidade, *O Marinheiro* de Constantino Fernandes (1913), a par de obras de Cândido da Costa Pinto, Júlio Pomar ou João Vieira. Ao longo da sua visita o visitante poderá ainda consultar um conjunto de postos de consulta documentando a história do fado, a sua estreita relação com a cidade que o viu nascer, as biografias de centenas de artistas, com possibilidade, ao longo do percurso, de audição de várias dezenas de fados. Um sistema de audioguias em português, inglês, francês e castelhano é uma ferramenta fundamental de apoio à visita, oferecendo a possibilidade de selecção e audição de dezenas de fados ao visitante. Periodicamente, o visitante pode assistir a exposições temporárias relativas a temas diversificados do universo do fado e da guitarra portuguesa.

**ESCOLA DO MUSEU** Os vários cursos da Escola do Museu promovem a preservação, salvaguarda e divulgação desta tradição musical, desde sempre associada à tradição oral, bem como a promoção e a criação de patrimónios musicais para o futuro. Contemplando as áreas de instrumento, voz e repertórios, a Escola do Museu proporciona Cursos de Guitarra Portuguesa e Viola de Fado, um Seminário de Repertórios de Fado bem como um Gabinete de Ensaios para Intérpretes com workshops de canto.

**CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO** Reunindo um vasto acervo integrado por coleções de fotografias, periódicos, repertórios, cartazes e documentação diversificada alusiva a esta expressão musical, o Centro de Documentação do Museu do Fado faculta ainda a consulta de uma biblioteca especializada, bem como de uma Base de Dados que reúne informação diversificada sobre centenas de personalidades do universo do fado – intérpretes, instrumentistas, poetas e compositores.



## ANEXO E - IMAGENS DO CASTELO DE SÃO JORGE







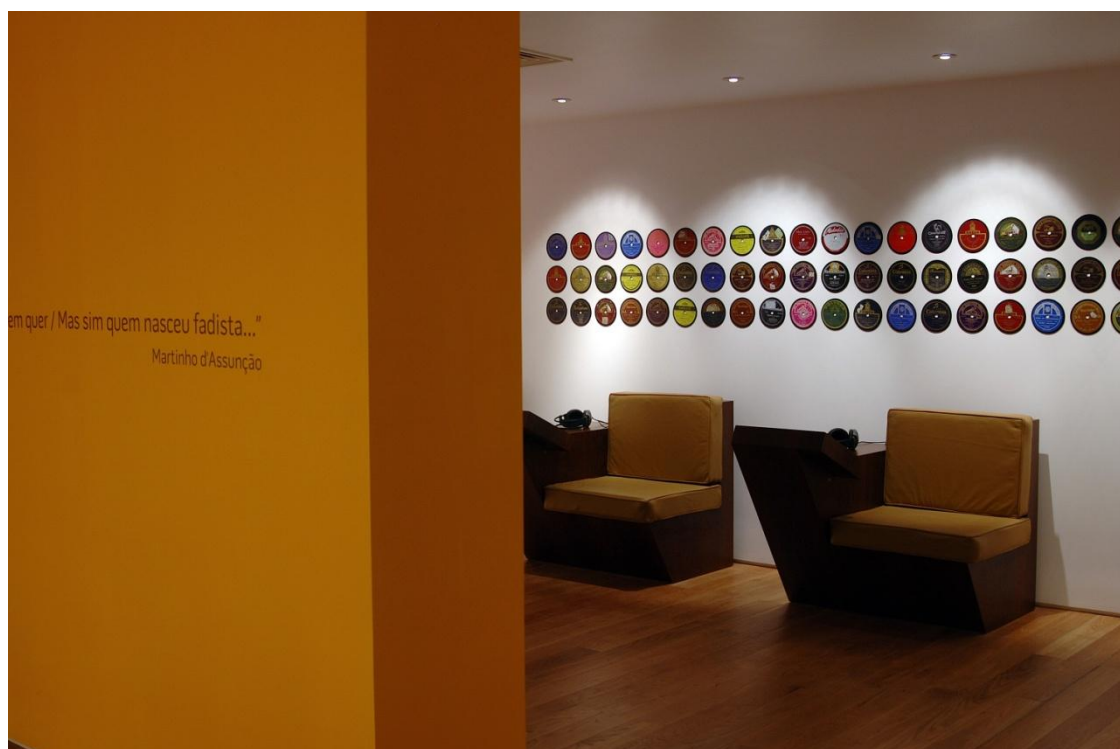


## ANEXO F - IMAGENS DO MUSEU DO FADO





## Equipamentos Culturais: que relação com os públicos?



## ANEXO G – ORGANOGRAMA EGEAC

