



**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO**

**Estratégias para a valorização da oferta turística na Região do Douro**  
**O caso do Museu do Douro**

Dissertação de Mestrado em Gestão do Património Cultural e Desenvolvimento Local

**Fernando Emanuel de Moura Teixeira Cardoso**

**Lamego, 2019**



**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO**

**Estratégias para a valorização da oferta turística na Região do Douro**

**O caso do Museu do Douro**

Dissertação de Mestrado em Gestão do Património Cultural e Desenvolvimento Local

**Fernando Emanuel de Moura Teixeira Cardoso**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Didiana Fernandes**

**Coorientadora: Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Isabel Vieira**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu para obtenção do grau de mestre em Gestão do Património Cultural e Desenvolvimento Local

**Lamego, 2019**

## **RESUMO**

A atividade do turismo apresenta-se, hoje, por todo o mundo, como uma atividade em franco crescimento, capaz de gerar fluxos económicos significativos e novas oportunidades de desenvolvimento. Favorece o desenvolvimento socioeconómico e fortalece a economia local, gera e motiva o desenvolvimento de outras atividades económicas. Portugal e a região do Douro, no contexto de uma economia aberta e globalizada, não se encontram à margem deste fenómeno.

A sazonalidade abrange vários setores da atividade económica, desde o primário ao terciário, e o turismo, especificamente na cultura e nos museus, é também muito afetado por este fenómeno. De certa forma este fenómeno é previsível neste setor, essa previsibilidade acaba por permitir a antecipação de várias estratégias para contrariar este fenómeno e estimular a estabilidade da procura ao longo do ano, como exemplo temos a variação de mercado, a política de preços e a experiência proporcionada, sendo que a promoção deve refletir pacotes de atividades e eventos distintos.

Este trabalho foi realizado como ponto de partida para ajudar a combater o fenómeno da sazonalidade que tanto prejudica o turismo de uma maneira geral e em particular a região do Douro. Esperamos que através das nossas sugestões e conclusões, se consiga sensibilizar os líderes de opinião desta região para a importância de novos e melhorados produtos turísticos culturais no planeamento e desenvolvimento do turismo na Região Demarcada do Douro face à chamada época baixa no turismo.

**Palavras chave:** Museu, Sazonalidade, Estratégias, Turismo

## **ABSTRACT**

Tourism activity today is present all over the world as a fast-growing activity capable of generating significant economic flows and new development opportunities. It favors socioeconomic development and strengthens the local economy, generates and motivates the development of other economic activities. Portugal and the Douro region, in the context of an open and globalized economy, are not on the fringes of this phenomenon.

Seasonality covers various sectors of economic activity, from primary to tertiary, tourism, specifically culture and museums, is also greatly affected by this phenomenon. In a way this phenomenon is predictable in this sector, this predictability eventually allows the anticipation of several strategies to counteract this phenomenon and stimulate the stability of demand throughout the year, as for example we have market variation, pricing policy and experience. promotion should reflect distinct activity and event packages.

This work was carried out as a starting point to help combat the phenomenon of seasonality that so much affects tourism in general and in particular the Douro region. We hope that through our suggestions and conclusions, it will be possible to sensitize the opinion leaders of this region to the importance of new and improved cultural tourism products in the planning and development of tourism in the Douro Demarcated Region in view of the so-called low season in tourism.

**Key words:** Museum, Seasonality, Strategies, Tourism

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todos que de forma direta ou indireta, visível ou invisível, me ajudaram a realizar e a terminar este trabalho.

À minha orientadora, Professora Doutora Didiana Fernandes, e à minha co-orientadora, Professora Doutora Isabel Vieira, pelo apoio, pelos seus conhecimentos, experiência e pelas suas sugestões, ajuda preciosa para a realização deste trabalho.

Aos vários colaboradores e colegas de trabalho da Fundação Museu do Douro, pelas suas sugestões, apoio, material interno da instituição.

Aos meus pais, pela paciência e apoio, em especial à minha mãe pela companhia, pelas sugestões e apoio incondicional nas horas em que fui realizando o trabalho, em que por vezes o cansaço e o desânimo se instalavam.

À minha namorada pela motivação, por acreditar em mim, pelo exemplo a seguir, por me dar força e alento quando o desânimo e o cansaço se instalavam.

A todos um grande Obrigado, sem vocês a conclusão desta etapa académica teria sido muito mais difícil.

## ÍNDICE

Introdução.....	1
I – Metodologia da Investigação .....	6
I.1 – Objetivos da Investigação .....	7
I.2 – Tipo de Estudo .....	7
I.3 – Unidade de Análise .....	8
I.4 – Fonte de Dados.....	8
II – História dos Museus.....	10
II.1 – Definição de Museu .....	10
II.2 – O Museu no Mundo .....	12
II.3 – O Museu em Portugal .....	26
II.4 – Institutos de Gestão dos Museus Portugueses nas últimas décadas.....	39
II.4.1 – Rede Portuguesa de Museus .....	40
II.4.2 – Lei-Quadro dos Museus Portugueses.....	41
II.4.3 – Instituto dos Museus e da Conservação .....	42
II.4.4 – Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico.....	42
II.4.5 – Direção-Geral do Património Cultural.....	42
II.5 – Funções dos Museus na Atualidade .....	43
II.5.1 – Função Educativa do Museu .....	43
II.5.2 – Função Social do Museu.....	45
II.5.3 – Função Cultural do Museu.....	46
II.5.4 – Função Científica do Museu .....	47
II.5.5 – Função Económica do Museu.....	49
II.5.6 – Lei-Quadro dos Museus e as suas Funções.....	50
II.5.7 – UNESCO e as Funções do Museu .....	52
II.6 – Como Gerir um Museu .....	53
II.6.1 – Os Museus e as Estratégias de Comunicação .....	58
II.6.2 – Os Museus Enquanto Sistema de Comunicação e Informação.....	60
II.6.3 – Os Departamentos de Comunicação nos Museus .....	61
II.6.4 – Tipologias de Comunicação nos Museus.....	61
II.6.4.1 – A Comunicação Interna .....	62
II.6.4.2 – A Comunicação Externa .....	63
II.6.5 – O Museu e a Comunidade.....	70
III – A Sazonalidade no Setor do Turismo .....	75
III.1 – Binómio Oferta/Procura na Sazonalidade .....	79

III.2 – Causas da Sazonalidade.....	82
III.3 – Sazonalidade da Procura no Turismo .....	93
III.4 – Impactos da Sazonalidade .....	95
III.5 – Avaliação da Sazonalidade no Turismo .....	101
III.6 – Medidas e Estratégias de Gestão da Sazonalidade .....	104
IV – Caso de estudo: Museu do Douro .....	117
IV.1 – Criação da Região Demarcada do Douro .....	117
IV.2 – Área Geográfica .....	120
IV.2.1 – A Geomorfologia.....	120
IV.2.2 – O Rio Douro .....	122
IV.2.3 – A Vegetação .....	123
IV.3 – Área UNESCO .....	124
IV.4 – Museu do Douro.....	128
IV.4.1 – Criação do Museu do Douro .....	128
IV.4.2 – Área Geográfica de Intervenção do Museu do Douro.....	130
IV.4.3 – Rede de Museus do Douro .....	134
IV.4.4 – Perfil dos Visitantes do Museu do Douro .....	135
IV.4.4.1 – Turismo Fluvial no Douro.....	147
V – Apresentação das propostas / Interpretação dos resultados.....	156
Conclusão .....	172
Fontes Bibliográficas.....	175
Anexos.....	184

## Índices de Tabelas

Tabela 1 - Características entre produtos e serviços .....	81
Tabela 2 - Classificação dos fatores explicativos da sazonalidade .....	88
Tabela 3 - Constrangimentos da Oferta face às flutuações da procura .....	93
Tabela 4 - Comparação de diversas medidas da sazonalidade da procura .....	103
Tabela 5 - Estratégias para reduzir os impactos da sazonalidade.....	115
Tabela 6 - Área de vinha de montanha e/ou encosta das Regiões da Europa associadas ao CERVIM.....	126
Tabela 7 - Número visitantes MD 2008-2018 .....	137
Tabela 8 - Nº de visitantes por mês do Museu do Douro (2009 - 2018).....	139
Tabela 9 - Percentagem e Média de Visitantes (2009-2018).....	140
Tabela 10 - Número de visitantes do MD por nacionalidade (2009 – 2018) .....	141
Tabela 11 - Número de visitantes do MD por tipologia de bilhetes (2009 – 2018) .....	144
Tabela 12 - Média e Percentagem de Visitantes por Tipologia de Bilhetes.....	146
Tabela 13 - Evolução do nº de passageiros na VND (2013 – 2018) .....	150
Tabela 14 - Capacidade instalada da frota por tipologia de embarcações marítimo-turística (2013-2018) .....	151
Tabela 15 - Tipo de embarcações .....	152
Tabela 16 - Número de Cruzeiros (2015-2017).....	153
Tabela 17 - Turistas por Nacionalidade (2015-2016).....	154
Tabela 18 - Estratégias e Propostas no combate à sazonalidade no MD.....	159

## Índice de Figuras

Figura 1 - Perspetivas da Sazonalidade .....	90
Figura 2 - Causas da sazonalidade no destino – fatores “push” e “pull” .....	91
Figura 3 - Caracterização do serviço aumentado .....	94

## Índice de Imagens

Imagem 1 - Vénus de Willendorf .....	13
Imagem 2 - Gabinete de Curiosidades.....	18
Imagem 3 - AshmoleanumMuseum .....	18
Imagem 4 - Universidade de Oxford .....	20

Imagem 5 - Museu do Vaticano .....	22
Imagem 6 - MetropolitanMuseum.....	23
Imagem 7 - Museu do Prado.....	24
Imagem 8 - Museu do Louvre .....	25
Imagem 9 - Marquês do Pombal .....	27
Imagem 10 - Real Museu da Ajuda .....	27
Imagem 11 - Museu Soares dos Reis .....	29
Imagem 12 - Museu dos Coches Reais.....	31
Imagem 13 - Museu de Lamego .....	34
Imagem 14 - Museu Calouste Gulbenkian .....	36

### **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Nº Visitantes no Edifício Sede (2008-2018).....	138
Gráfico 2 - Percentagem e Média de Visitantes (2009-2018).....	140
Gráfico 3 - Nº Visitantes por Nacionalidade (2009-2018).....	142
Gráfico 4 – Nacionalidades que mais visitam o MD (2009-2018).....	143
Gráfico 5 - Nacionalidades que menos visitam o MD (2009-2018).....	143
Gráfico 6 - Nacionalidade em crescimento na visita o MD (2015-2018) .....	144
Gráfico 7 - Média e Percentagem de Visitantes por Tipologia de Bilhetes .....	146
Gráfico 8 - Nº Passageiros na VND (2013-2018) .....	150
Gráfico 9 - Total de Passageiros da VND (2013-2018) .....	151
Gráfico 10 - Capacidade Instalada da Frota por Tipologia das Embarcações Marítimo-Turística (2013-2018).....	152

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A.

ADV – Alto Douro Vinhateiro

CP – Comboios de Portugal

DOC – Denominação de Origem Controlada

FMD – Fundação Museu do Douro

MD – Museu do Douro

RDD – Região Demarcada do Douro

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

OMT – Organização Mundial do Turismo

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

MuD – Rede de Museus do Douro

SIT – *Special Interest Tourism*

VND – Via Navegável do Douro

## INTRODUÇÃO

Quando se realiza um trabalho de investigação, deve-se ter a consciência de que deve existir um compromisso entre variadas vertentes, como a dedicação, que lhe é inerente, compreender que é um desafio difícil, cheio de condicionalismos, começando pela identificação do problema que se pretende abordar, passando por todo o processo de investigação, até se chegar às primeiras conclusões e às possibilidades de abordagens futuras.

O tema que será desenvolvido com este trabalho está relacionado com estratégias que ajudem a valorizar a oferta turística na Região do Douro, tendo como caso de estudo o Museu do Douro, procurando ajudar na redução do impacto da sazonalidade e a encontrar boas práticas para a sustentabilidade e gestão turística de uma Região como o Douro.

O trabalho realizado no âmbito da Unidade Curricular de Dissertação, inserida no Curso de Mestrado em Gestão do Património Cultural e Desenvolvimento Local, 2º Ano, será realizado durante o ano letivo 2018/19 e visará aspetos como a história dos museus mundiais e nacionais, conhecer o fenómeno da sazonalidade no Turismo e as suas causas, impactos e que medidas usar para o atenuar, estudar a Região Demarcada Douro em termos de criação, geografia e a área classificada pela UNESCO, conhecer em particular o nosso caso de estudo que neste caso é o Museu do Douro, quando foi criado, que tipo de museu é, qual a sua área de atuação, quem o visita e em que épocas do ano o fazem. Para isso serão feitas pesquisas bibliográficas e a observação direta e presencial.

O porquê de termos escolhido este tema tem a ver com o facto de que no turismo na época baixa os custos fixos de uma instituição costumam ser os mesmos da época alta ou até podem aumentar devido a gastos extras como aquecimentos, enquanto as receitas e o número de visitantes normalmente tendem a ser menores. Desta forma, tentamos encontrar uma solução que seja sustentável, por isso achou-se pertinente estudar e tentar encontrar soluções para que essa situação seja minimizada ao máximo. Esperamos que este trabalho possa servir como ponto de partida para ajudar a diminuir os efeitos negativos de um fenómeno que tem prejudicado o turismo em geral e de modo particular a Região do Douro. Esperamos, também, que através das nossas sugestões e conclusões, se consiga sensibilizar os líderes de opinião desta região para a importância de novos e melhorados produtos turísticos culturais

no planeamento e desenvolvimento do Turismo na RDD face à chamada época baixa do setor.

A unidade de análise que se estudou foi o Museu do Douro. Com este estudo pretendemos analisar o tipo de visitantes que o Museu do Douro tem ao longo de cada ano, começando por quantificar o número total de visitantes por ano, organizados por mês, por nacionalidade e por tipo de visitante.

O objetivo principal foi o de perceber em que época do ano o museu é menos visitado, perceber o porquê dessa diminuição de visitantes e quais as formas ou estratégias de se reverter ou minimizar essa situação para que a procura seja constante ao longo de todo o ano e para que não haja as chamadas épocas altas ou épocas baixas.

Na prossecução deste objetivo, definem-se como objetivos mais específicos:

- conhecer a história dos museus e de quem os procura;
- perceber o que é e como aparece o fenómeno da sazonalidade;
- perceber como o fenómeno da sazonalidade afeta o turismo;
- como avaliar a sazonalidade;
- medidas e estratégias de gestão na sazonalidade.

A metodologia da investigação utilizada neste trabalho recaiu na análise dos vários métodos que existem ao dispor da investigação em sazonalidade/turismo, tendo sido consideradas para o efeito as particularidades desta área de estudo e, ao mesmo tempo, tendo-se procurado justificar os métodos escolhidos.

Na medida em que não existe um conhecimento definido e exato do fenómeno em estudo estabelece-se como necessária uma pesquisa essencialmente exploratória. Este tipo de pesquisa possibilita uma maior familiaridade com o fenómeno, contribuindo para desenvolver questões mais precisas. No âmbito do trabalho de investigação e da recolha e análise de dados tem lugar o recurso a técnicas de análise qualitativa, numa perspetiva de complementaridade e de maior abrangência da informação recolhida como suporte à dissertação proposta.

A população-alvo deste estudo é constituída por todos os visitantes e turistas que ao longo dos anos visitaram o Museu do Douro.

A sazonalidade em turismo, neste caso específico, na cultura e nos museus, continua a ser de certa forma um fenómeno previsível, e essa previsibilidade acaba por permitir a antecipação de várias estratégias para contrariar este fenómeno e estimular a estabilidade da procura ao longo do ano. Como exemplos temos a variação de mercado, a política de preços e a experiência proporcionada, sendo que a promoção deve refletir pacotes de atividades e de eventos distintos.

O Museu do Douro é um espaço turístico e cultural de qualidade, a sua oferta centra-se na área de exposições, mas também tem restaurante, wine-bar, loja, esplanada e um salão de eventos que pode ser usado em várias áreas (casamentos, batizados, lançamentos de livros, etc.). Está inserido num ambiente seguro e a sua localização fica muito próxima da cidade do Porto.

Tendo por base os objetivos previamente propostos, a presente dissertação foi desenvolvida da seguinte forma:

#### Capítulo 1 – Metodologia da Investigação

No primeiro capítulo da presente dissertação será feita uma descrição das opções metodológicas onde será baseada a nossa investigação e que tipo e fontes de instrumentos foram usados na recolha de dados.

#### Capítulo 2 – História dos museus

O segundo capítulo tem como objetivo explicar a história dos Museus, começando pela sua definição e a evolução que lhe está intrínseca, passando pela história que estas instituições tiveram ao longo dos tempos, sejam elas instituições internacionais, sejam as nacionais, referindo quais são os institutos que têm habilitações para os gerir, quais as suas funções na atualidade e de que forma se deve gerir um museu. Referimos, também, a importância de haver uma boa comunicação entre o museu e o seu público, não esquecendo a relevância que a comunidade local tem de se rever e interagir nos museus, ainda mais em museus de território. A importância deste capítulo prende-se com o nosso caso de estudo que está ligado a um museu de território, neste caso em concreto, o Museu do Douro.

### Capítulo 3 – A sazonalidade no setor do turismo

Este terceiro capítulo refere-se a um dos temas principais desta dissertação, a sazonalidade. A revisão bibliográfica sobre este tema foi feita através de leitura de trabalhos que vários autores desenvolveram e contribuíram ao longo do tempo. Começamos por explicar este fenómeno através da definição do seu conceito que vários autores defendem. Este capítulo divide-se em vários subcapítulos, como o binómio oferta/procura na sazonalidade, onde procuramos distinguir as diferenças entre o lado da procura e o lado da oferta do fenómeno; de seguida falamos sobre as causas da sazonalidade, tentando perceber quais são os motivos que levam a que os turistas viajem em determinadas alturas do ano provocando épocas em que a procura é mais baixa o que acaba por causar a sazonalidade; o subcapítulo seguinte está relacionado com a sazonalidade da procura no turismo, nele encontramos algumas definições sobre a sazonalidade no setor turístico e os efeitos negativos da mesma; os impactos da sazonalidade é o capítulo seguinte e retrata a importância de se perceber como avaliar os impactos num determinado destino ou negócio turístico, sejam eles impactos económicos, ambientais ou socioculturais; o último subcapítulo está relacionado com a avaliação da sazonalidade no turismo, medidas e estratégias de gestão na sazonalidade, é muito importante quantificar a sazonalidade num destino e perceber que padrões e características sazonais existem na procura, para isso é preciso traçar planos e estratégias de gestão de forma a se avaliar e medir a sazonalidade.

### Capítulo 4 – Caso de estudo: o Museu do Douro

Neste capítulo referimo-nos ao caso de estudo deste trabalho, o Museu do Douro. Começamos por nos referir como e quando foi criada a Região Demarcada do Douro, sendo que é a região vitícola mais antiga do mundo em termos de demarcação e regulamentação, tornando-a uma região especial e única no mundo, lugar onde está sediado o MD; de seguida mostramos como é constituída a sua área geográfica em termos de geomorfologia, o rio e o tipo de vegetação; falamos sobre a área da UNESCO e a sua importância para este território, como foi classificada a região e que vantagens teve esta classificação; o capítulo seguinte retrata o Museu do Douro, sendo este o nosso estudo de caso e o porquê de termos elaborado este trabalho o museu como instituição de cultura ligado ao turismo sofre de debilidades como tantos outros museus, sendo um deles a sazonalidade, por isso tentaremos perceber se haverá maneira de a combater ou atenuar; começamos por falar sobre a sua criação, de seguida falamos sobre a sua área geográfica de intervenção e referimo-nos, também, à sua Rede de Museus, um conjunto de parcerias e apoios importantes para o funcionamento do

mesmo, passando depois por nos referirmos ao tipo de públicos e que perfil têm os seus visitantes, onde se inclui o turismo fluvial existente e que o procura.

Capítulo 5 - Apresentação das propostas / Interpretação dos resultados. No último capítulo tentaremos apresentar propostas de combate ou atenuação ao fenómeno sazonalidade e para isso faremos uma interpretação detalhada dos resultados dos capítulos anteriores de forma a se conseguir as melhores propostas.

Como se pretende estudar o fenómeno da sazonalidade e de seguida sugerir medidas concretas para a sua diminuição ou eliminação num determinado espaço cultural, optamos pela realização de um estudo de caso. Um estudo de caso não só descreve o procedimento, como procura encontrar formas de o aperfeiçoar.

A nossa questão de partida para este trabalho é: “Que estratégias são usadas para minimizar a sazonalidade no Museu do Douro?”

Hipóteses: - Os turistas que visitam a RDD, também visitam o MD?

- A informação que o MD dá ao turista é interessante/relevante?
- É importante para a RDD a existência do MD?
- Que estratégias poderá utilizar o MD para minimizar a sazonalidade.

Conceitos e Variáveis: Definir os conceitos de: - Turismo Cultural;

- Sazonalidade;
- RDD;
- MD;
- Museu;
- Estratégias;
- Eventos;
- Atividades.

Relações Variáveis: - Se visitam a RDD, também visitam o MD

- Se visitam o MD, também visitam a RDD

## **I – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

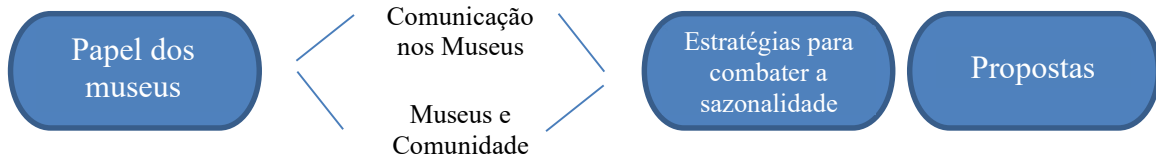
Neste capítulo, procuramos descrever as opções metodológicas em que nos basearemos na investigação, desde o tipo de métodos, às fontes de instrumentos de recolha de dados.

A metodologia num trabalho é o modo pelo qual se procura encontrar o caminho certo no meio de tantas hipóteses. Este processo teve início com a escolha de um tema, inicialmente com ideias ainda sem grande forma, mas com uma certeza do que se queria na realidade; faltava perceber como seria a melhor forma e que mecanismos usar para chegar às melhores conclusões e perceber se seriam viáveis essas ideias. Conforme ia avançando e ganhando forma o trabalho, fomos formando e consolidando as ideias iniciais. Por vezes, com toda a informação que vamos conseguindo, começamos a explorar outras áreas e a afastarmo-nos da linha orientadora, mas para não se perder o que já tinha sido feito até aí tivemos de nos reorganizar e utilizar as pesquisas e informações já obtidas para voltar ao que inicialmente nos propusemos.

A metodologia é muito importante nas pesquisas, sem ela os resultados das investigações seriam difíceis de aceitar, é a forma que a sociedade usa para validar um conhecimento que se tenha adquirido empiricamente, ou seja, quando se obtém um conhecimento através do método científico, um investigador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias e os mesmos cuidados sejam observados, acabará por alcançar o mesmo resultado. Assim, a metodologia legitima os resultados que se obtêm empiricamente. A metodologia vai-se desenvolvendo apoiada nas observações e sugestões das orientadoras, de pessoas ligadas à área de investigação e de toda a informação que se foi recolhendo ao longo de todo este trabalho.

A metodologia da investigação utilizada neste trabalho recaiu na análise dos vários métodos que existem ao dispor da investigação em sazonalidade/turismo, tendo sido consideradas para o efeito as particularidades desta área de estudo e, ao mesmo tempo, tendo-se procurado justificar os métodos escolhidos. O seguinte esquema retrata essa metodologia:

## Esquema metodológico



Fonte: Elaboração própria

### I.1 – Objetivos da Investigação

Tendo como unidade de análise o Museu do Douro, pretendemos com este estudo perceber o tipo de visitantes que o Museu do Douro tem ao longo de cada ano, começando por quantificar o número total por ano, seguido do mês, da nacionalidade e o tipo de visitante.

O presente estudo tem como objetivo principal perceber em que época do ano o museu é menos visitado, perceber o porquê dessa diminuição de visitantes e quais as formas ou estratégias de se reverter ou minimizar essa situação para que a procura seja constante ao longo de todo o ano e para que não haja as chamadas épocas altas ou épocas baixas.

Na prossecução deste objetivo, definem-se como objetivos mais específicos:

- conhecer a história dos museus e de quem os procura;
- perceber o que é e como aparece o fenómeno da sazonalidade;
- perceber como o fenómeno da sazonalidade afeta o turismo;
- como avaliar a sazonalidade;
- medidas e estratégias de gestão na sazonalidade.

### I.2 – Tipo de Estudo

Como se pretende estudar o fenómeno da sazonalidade e de seguida sugerir medidas concretas para a sua diminuição ou eliminação num determinado espaço cultural, optamos pela realização de um estudo de caso. Um estudo de caso não só descreve o procedimento, como procura encontrar formas de o aperfeiçoar.

Yin referiu, em 2010, que para as ciências sociais o método de pesquisa de maior relevo é o estudo de caso, utilizando múltiplas fontes de evidência, de forma a que os dados convirjam de modo triangular.

Como disse Robson (2002, p.178) estudo de caso é “uma estratégia de fazer pesquisa que envolve uma investigação empírica de um fenómeno em particular no seu contexto real utilizando múltiplas fontes de evidência (diferentes técnicas)”. Segundo Yin (2011), é necessário recolher dados na investigação empírica ou de campo, pois estes servem de fundamento aos estudos de investigação.

O estudo de caso permite, segundo Bell (2014), extrair conclusões em relação à situação geral através da análise de uma situação específica. No estudo de caso, para se perceber o porquê de certos resultados, a concentração deve estar nos processos e relações entre estes, dentro de um determinado sistema (Denscombe, 2014).

Outra vantagem dos estudos de caso é a autonomia no que diz respeito à recolha de dados e uso de fontes, sendo possível a observação e estudo dos processos serem combinados por outros elementos, desde questionários, entrevistas informais, a documentos oficiais (Denscombe, 2014).

### **I.3 – Unidade de Análise**

Freitas e Jabbour (2011) defendem que a unidade de análise pode ser uma pessoa ou um conjunto de pessoas, um método de trabalho, uma prática cultural e uma estratégia organizacional. A definição da unidade de análise depende do objetivo que o pesquisador pretende atingir com o estudo de caso.

No presente estudo a unidade de análise consistiu em encontrar estratégias que atenuassem ou eliminassem o fenómeno sazonalidade no Museu do Douro.

### **I.4 – Fonte de Dados**

De acordo com Lessard-Hébert, Goyete e Boutin (2010, p.170), são três os grupos que definem as técnicas de recolha de dados utilizadas no contexto de metodologias: “os

inquéritos, por meio de entrevista ou por meio de um questionário; as observações, direta ou participante; e as análises documentais.”

Para a recolha de informação neste estudo de caso, as seguintes técnicas foram utilizadas:

- Análise de documentos

Segundo Lessard-Héber et al. (2010, p.144) a consulta de documentos trata-se “de uma técnica que tem, com frequência, uma função de complementaridade na investigação qualitativa, isto é, que é utilizada para triangular os dados obtidos através de uma ou duas outras técnicas”.

Esta investigação teve o seu suporte principal na pesquisa e revisão bibliográfica de carácter científico, leitura de vários documentos, legislação, relatórios, artigos, e projetos de investigação, quer de fontes nacionais ou internacionais.

A leitura da bibliografia ajudou a melhorar o conhecimento da problemática, bem como o levantamento das suas reflexões. Apesar de à primeira vista só se salientarem os vários impactos económicos da variação da procura, pela diminuição da receita e do desemprego associado, também existem alguns benefícios, como a manutenção das infraestruturas, o descanso e formação dos funcionários.

- Observação

Quivy e Campenhoudt (2008) referem que o método de observação direta, não participante, integra o único método de investigação que captura os comportamentos no momento em si, sem a medição de um documento ou testemunho.

A observação direta e a recolha de dados foram a forma que encontramos de poder diagnosticar este problema. A partir desta recolha de dados, através de observação direta e presencial, pudemos identificar os problemas e a elaborar hipóteses para futuras soluções. E esta técnica de recolha foi, de facto, a mais utilizada.

## II – HISTÓRIA DOS MUSEUS

### II.1 – Definição de Museu

A origem da palavra Museu remonta à Grécia antiga, *museion*, ou “Templo das Musas”, lugar destinado ao estudo da filosofia. As Musas eram as filhas de Zeus com Mnemosine (deusa da memória), são as donas da memória, imaginação e previsões. O *museion* era um lugar privilegiado, por natureza, onde a mente humana repousava e o pensamento criativo, livre dos problemas e aflições quotidianas, poderia dedicar-se às artes e às ciências (Kreidloro, 2016).

Nessa época, no *museion*, segundo Suano (1986), expunham-se as obras de arte, oferecidas ou doadas, mais com a finalidade de agradar as divindades do que agradar o Homem. É no séc. II a.C., em Alexandria, Egito, que estes mesmos lugares passam a ter novas características de armazenamento e de coleções de várias coisas e temas, como a religião, a mitologia, a filosofia, a medicina, a zoologia, a arte, etc. (Kreidloro, 2016) O Palácio de Alexandria era um verdadeiro templo de saber e colégio de filósofos, porque tinha um museu, uma universidade, jardins zoológicos e botânicos e a famosa biblioteca de Alexandria (Victória, 2015).

Podemos definir a palavra coleção como um conjunto de objetos que, mantidos de forma temporária ou permanente fora da atividade económica, encontram-se sujeitos a uma proteção especial, normalmente guardados em templos, e exibidos em ocasiões especiais com a finalidade de serem observados pelas pessoas. Também existiam coleções privadas, normalmente estavam nas mãos da aristocracia, que as expunham nas suas residências ou jardins de modo a serem apreciadas pelos seus visitantes. Mas o colecionismo propriamente dito inicia-se na Pré-História e foi-se desenvolvendo ao longo da História, podendo ser considerado como a origem dos museus (Ribeiro, 2005).

Para Burke (2003), os museus de agora têm outras questões principais como que objetos causam curiosidade ao visitante, como ordená-los e classificá-los, originando outras formas de os conhecer e perceber (Kreidloro, 2016).

A palavra museu, tal como a conhecemos na atualidade, é definida como o lugar onde se guardam e exibem coleções de objetos que têm interesse artístico, cultural, científico, histórico, entre outros. Em geral, são geridos por instituições sem fins lucrativos, apesar de haver museus privados com fins lucrativos, e têm como objetivo difundir os conhecimentos humanos.<sup>1</sup>

Segundo a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, (Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto), Capítulo I, Artigo 3.º, o conceito de museu é “definido como uma instituição de caráter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite:

- a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos;
- b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade.”<sup>2</sup>

Para a referida Lei, os museus são instituições que tenham as características e cumpram as funções museológicas previstas na lei para o museu, mesmo que o seu acervo integre espécies vivas, sejam botânicas ou zoológicas, testemunhos que resultem da concretização de ideias, representações de realidades ou virtuais, e bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico. A lei estabelece que qualquer entidade pública ou privada poderá criar livremente museus, desde que respeitem os seus termos.<sup>3</sup>

A mesma Lei também define o que considera ser uma coleção visitável e definia como “o conjunto de bens culturais conservados por uma pessoa singular ou por uma pessoa coletiva, pública ou privada, exposto publicamente em instalações especialmente afetas a esse fim, mas que não reúna os meios que permitam o pleno desempenho das restantes funções museológicas que a presente lei estabelece para o museu.”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> <https://conceito.de/museu>

<sup>2</sup> <https://dre.pt/>

<sup>3</sup> <https://dre.pt/>

<sup>4</sup> <https://dre.pt/>

Para a maior organização internacional de museus e profissionais de museus, a ICOM, “o museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite.”<sup>5</sup>

A ICOM dedica-se à preservação e divulgação do património natural e cultural mundial, do presente e do futuro, tangível e intangível. Foi criado em 1946 e tem a sua sede em Paris, é uma organização não-governamental (ONG), detém relações formais com a UNESCO e tem estatuto consultivo no Conselho Económico e Social das Nações Unidas. Como é uma organização sem fins lucrativos, são os seus membros, através do pagamento das suas quotas anuais, que o financiam, mas também tem apoio financeiro de vários organismos governamentais e outros.<sup>6</sup>

As suas atividades e programas tentam dar resposta aos desafios e necessidades das profissões associadas aos museus nas áreas da cooperação e intercâmbio profissional, sensibilização e divulgação dos museus, formação profissional, promoção da ética profissional dos museus, preservação do património e combate ao tráfico ilícito da propriedade cultural.<sup>7</sup>

## **II.2 – O Museu no Mundo**

Tal como já se tinha referido anteriormente, foi com o colecionismo que apareceram os museus. Para que haja uma coleção é preciso que, para além da utilidade, exista uma preocupação e acredita-se que essa preocupação tenha surgido há, mais ou menos, entre 400-600.000 anos, com fragmentos de ocre vermelho, lascas de ossos e pedras de calcário com incisões intencionais (Victória, 2015).

---

<sup>5</sup> <http://icom-portugal.org/>

<sup>6</sup> <http://icom-portugal.org/>

<sup>7</sup> <http://icom-portugal.org/>

No Paleolítico Superior, já se encontra alguma divisão entre objetos úteis e não úteis, dava-se importância e significados a determinados objetos. No período do Paleolítico aparecem as pinturas rupestres e esculturas sobre a fertilidade feminina, como a Vênus de Willendorf (Victória, 2015).

Imagem 1 - Vênus de Willendorf



Fonte: [www.infoescola.com](http://www.infoescola.com)

Na Idade dos Metais, mais ou menos por volta do ano 5.000 a.C., as grandes aldeias crescem e dão lugar às primeiras cidades, normalmente situadas na Mesopotâmia e no Egito. É precisamente na Mesopotâmia que aparecem os primeiros livros da humanidade com a escrita cuneiforme e surgem as primeiras bibliotecas, uma das mais famosas a de Nínive, fundada pelo imperador Assurbanipal (668 a 627 a.C.). Nesta época o colecionismo ia aumentando através dos saques, ou seja, as obras eram roubadas do seu lugar de origem, e um bom exemplo disso é o saque feito por Assurbanipal ao Egito, quando lhe tirou 2 obeliscos e 32 esculturas (Victória, 2015).

No Egito, eram os faraós e sacerdotes que reuniam as coleções, estas ficavam depositadas nos santuários, nos túmulos e nos palácios (Ribeiro, 2005).

Como já foi referido, é na Grécia que pela primeira vez encontramos a palavra *museion*, esta aplica-se aos santuários consagrados às Musas e às escolas filosóficas ou de investigação científica (escola de Alexandria), comandadas pelas Musas, que eram as protetoras das Artes e das Ciências. Nesta civilização, o objeto votivo passa de objeto exclusivamente religioso a objeto admirado também pela sua qualidade intrínseca e pela assinatura do artista que o criou. É o começo do gosto pela arte e pela criação artística, a ajudar para que isso aconteça está a prosperidade da história e a constatação de um passado exemplar, isto leva ao desenvolvimento de um comércio literário e artístico, impulsionador de competências artísticas e da criação de instituições culturais. As obras de arte eram guardadas nos recintos sagrados e expostas nos peristilos dos templos, ou construía-se à volta dos templos pequenos monumentos, o *thesaurus*, onde se recebiam os ex-votos dos fiéis. São estes tesouros que se consideram os primeiros núcleos museológicos, surgem naturalmente como consequência da religiosidade popular (Ribeiro, 2005).

Os gregos são o primeiro povo que tem memória e história, logo dão valor aos objetos, dão valor ao seu passado e cultivam o gosto pelos objetos antigos. A Grécia acaba por abrir as portas ao comércio artístico romano, porque os romanos respeitam e admiram os gregos pela sua arte, literatura, etc., logo os romanos inspiram-se nos gregos e depois divulgam todos os valores apreendidos com eles.

Para Roma, todo o aparato estatal do poder é transmitido ao povo por intermédio de imagens. Os romanos fizeram o comércio da arte e os desfiles, o primeiro com a intenção de as grandes famílias se poderem afirmar perante os outros, logo tinham grandes casas cheias de obras de arte, é por isso que aparecem as rotas de arte; o segundo, é a forma de se mostrarem às outras famílias e ao povo, “a imagem era tudo”, assim podiam mostrar as suas ostentações. A palavra *museum* em Roma significava uma *villa* particular, lugar de reuniões filosóficas e não de coleções de obras de arte. Estas casas tinham de ter uma biblioteca, uma pinacoteca, obras de arte e bronzes vindos (ou pilhados) da Grécia. Muito embora as causas que levaram a que estas coleções privadas aparecessem nada tivessem a ver com motivos artísticos, o prazer e o conhecimento dos seus donos era obrigatório porque assim fazia-os subir de nível social e prestígio cultural. Assim, quem detinha coleções mostrava faustosidade e diferenciação social e, ao mesmo tempo, os colecionadores começam a sentir-se donos de um tesouro que assume agora uma expressão rara devido à procura, à oferta e à grande concorrência competitiva que o comércio artístico proporcionava. Inicialmente os donos destas obras de arte nada sabiam sobre elas, mas com o tempo vão-se informando sobre elas e é aí que aparecem os entendidos na arte. Nesta altura, só os grandes senhores e a alta sociedade é que visitavam as casas uns dos outros, o povo ficava de fora. A coleção artística passa a ser um ótimo investimento de capital, é por isso que nos dias de hoje se dá valor a ter uma série completa, à raridade de um determinado objeto, à sua originalidade, à patine e à antiguidade comprovada, tudo é uma herança do colecionismo romano (Ribeiro, 2005). Com os romanos aparecem os entendidos em arte que comprovavam a antiguidade das peças.

O comércio artístico de Roma, apoia-se na exportação, espoliação e saques de guerra. Os romanos desde o séc. III a. C. que desenvolveram o costume de colecionar obras de arte, resultado, principalmente e como já foi referido, dos saques que foram fazendo durante as suas conquistas, como a tomada de Siracusa (212 a.C.) e de Corinto (149 a.C.), enchendo, assim, os seus templos de Roma com objetos de arte provenientes da Grécia. Alguns dos

seus reis, como Júlio César, gabavam-se das suas coleções pessoais, muitas delas resultado de objetos pilhados (Martino, s.d.). A posse destes bens representava um elemento fundamental de prestígio social.

É em Roma que, a partir de um determinado momento, se passou a incitar aos proprietários das obras de arte a expô-las publicamente para que o povo as pudesse apreciar, isto acabaria por fazer com que as classes mais elevadas e poderosas pudessem ser objeto de admiração, marcando o seu próprio estatuto social (Ribeiro, 2005).

É com o conselheiro de Augusto, Marco Agripa (63 a 12 a.C.), que esta incitação de se expor as obras de arte vai ganhar nova força para a história do colecionismo e dos museus, a ideia de dar uma utilidade pública às obras de arte, ele defendia que se mostrassem os objetos a todas as pessoas, porque todos “somos irmãos”. Este gesto foi fundamental para que houvesse um enriquecimento cultural porque o povo passa a participar e a avaliar os fenómenos culturais, até então limitados à propriedade privada, e porque esta manifestação pode ser considerada como o primeiro testemunho claro do valor de uma coleção como património cultural de todos. Isto demorou algum tempo até ser posto em prática (Ribeiro, 2005).

Assim, Roma passou a ser um grande museu o que vai provocar um grande mercado de arte nas vias sagradas que origina a venda indiscriminada de falsificações ou cópias como obras de arte autênticas e à realização de restauros que levaram à perda da obra original, porque ainda não dominavam a técnica de restauro de obras de arte (Ribeiro, 2005).

Entretanto, o Império Romano do Ocidente cai por causa dos bárbaros. A partir do séc. I a. C. o colecionismo romano vai-se alterar graças ao aparecimento do Cristianismo. Este traz novas ideias como a igualdade entre todos, coisa que não acontecia em Roma. Primeiro, entra nas classes mais baixas, depois passa para as classes médias e só depois chega às classes altas, isto vai abalar a civilização romana.

Com a Idade Média há uma mudança nas coleções. Estas passam a estar nas igrejas e eram constituídas por livros, relíquias, objetos sagrados e tesouros. Era a Igreja e os reis que controlavam a atividade artística, isso limitava o acesso a essas coleções religiosas e

principescas (Victória, 2015). O Cristianismo aparece com a sua força política e moral, as suas leis baseiam-se na herança do valor didático e propagandístico da arte figurativa. Nasce a ideia da partilha, mas nem todos os senhores o quiseram fazer, continuando agarrados às suas tradições e sem partilharem. Passou-se do politeísmo para o modernismo, os templos que outrora foram dos deuses, passam para a Igreja, que vai destruindo ou modificando-os à sua maneira. Tal como os romanos, também o Cristianismo vai dar importância à imagem, à propaganda e para isso utiliza as peças artísticas.

O Cristianismo manifesta-se como uma derivação da arte romana tardia, mas as metas pedagógicas são mais bem definidas, a arte deve ser educação moral e, fora desta finalidade, qualquer tipo de intromissão fica à margem dos seus propósitos (Ribeiro, 2005). O povo desta altura como não sabia ler, a Igreja reproduzia passagens da Bíblia para que todos percebessem a sua mensagem. A Igreja passa a ser um museu, nela encontram-se as figuras e pinturas, tesouros (cálices, patenas, castiçais, peças sagradas todas elas feitas em prata e ouro, cravadas de pérolas). Havia também uma grande ostentação, mas desta feita toda a gente a podia apreciar, porque todos podiam entrar nas igrejas.

A Igreja passa a ser a única forma de museu público. Recebe objetos preciosos em doações reais ou populares (ex.: ex-votos) e assim forma o tesouro eclesiástico, inventariado pelos monges ilustrados. Ela vai exercer um grande controlo sobre o que se reproduzia, mas havia exceções que se libertaram o asfixiante monopólio eclesiástico, Carlos Magno e Teodorico e Frederico II que estabeleceram nas suas cortes um programa cultural destinado a dar uma nova vida à Antiguidade romana. Esta atitude vai funcionar como um antídoto às forças repressivas eclesiásticas e monacais, que se dizia tirarem ao Homem a sua própria consciência histórica. É nestes centros elitistas e minoritários da Idade Média que reside a origem da cultura humanista do Renascimento (Ribeiro, 2005).

Esse controlo vai enfraquecendo com o fim da Idade Média e, no séc. XV, surgem novos grupos sociais, como os humanistas, os artistas e os cientistas, que passam a juntar coleções profanas (Victória, 2015). Abandona-se a ideia do tesouro que só considera o objeto no seu valor material e simbólico e dá-se realce ao valor histórico, artístico e monumental (Ribeiro, 2005).

Com o Renascimento, o que antes era considerado desperdício passa a ser valorizado e disputado pelos humanistas e poderosos, como os Médicis e os Borghese, dá-se valor ao mundo clássico e a todas as culturas antigas, sendo as coleções renascentistas um elemento de prestígio para as grandes famílias italianas (Victória, 2015). As ciências exatas passam a ser objeto de maior interesse, o saber e o conhecimento têm uma extraordinária importância.

O colecionismo vai-se começar a alimentar, a partir deste momento, de objetos artísticos e de objetos do mundo natural (minerais, espécies botânicas e zoológicas). Diferenciam-se as obras realizadas pelos homens “*artificialia*”, das coisas da natureza “*naturalia*”, ficando estas relegadas para segundo plano acabando por constituir os famosos gabinetes “*museumnaturale*” (museu das coisas naturais) (Ribeiro, 2005).

Um dos primeiros e grandes colecionadores, em Roma, foi o papa Paulo II, mas foi Paulo III que juntou uma enorme coleção graças às escavações, que na realidade eram autênticos saques feitos aos monumentos romanos. Por esta altura, papas e grandes senhores ainda não deixavam que as suas obras de arte fossem vistas por todos, as ideias de Marco Agripa ainda não se tinham implantado completamente. O humanista Paulo Giovio junta no seu palácio em Como (1520), uma série de retratos, considerados como o museu histórico mais antigo do mundo (Ribeiro, 2005). Até ao séc. XVI não existiam os museus iguais aos de hoje, só existiam os palácios e as grandes casas.

Rapidamente os ecos deste esplendor em Itália chegam a França, o imperador Francisco I é o primeiro colecionista, adquire pinturas aos grandes mestres como Leonardo da Vinci, Miguel Ângelo e Ticiano e, na pressa de completar as suas coleções, compra inúmeras antiguidades em Itália. Vai instalá-las no palácio de Fontainebleau, mas apesar de ser uma coleção renascentista pelo seu conteúdo, a forma como foi apresentada já prenunciava o estilo maneirista, estilo que se imporá na segunda metade do séc. XVI e aparecendo os Gabinetes de Curiosidades (Ribeiro, 2005).

Nestes Gabinetes, encontravam-se variadíssimos objetos raros e preciosos, exemplares de fauna e flora, obras exóticas e diversas curiosidades, eram autênticos lugares de maravilhas onde imperava o amontoamento, normalmente eram salas de pequenas dimensões. O problema dos Gabinetes de Curiosidades é que geralmente só davam acesso às pessoas da alta sociedade devido à importância do

Imagem 2 - Gabinete de Curiosidades



Fonte: [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

dinheiro aquando da aquisição das coleções. Com o Iluminismo junta-se ao colecionismo os caracteres sistemáticos, científicos e especializados, substituindo a curiosidade pelo conhecimento histórico e científico (Victória, 2015).

Nos inícios do séc. XVII, passa a existir uma pressão cada vez maior para que essas coleções possam ser vistas por todo o tipo de pessoas e há um maior interesse em tornar as coleções de história natural acessíveis, aparecem assim os primeiros museus como o de Ashmoleanum Museum (1683) da Universidade de Oxford (que será falado mais à frente neste trabalho), e as bibliotecas públicas, como a Bodleiana (1602), Oxford, e a Ambrosiana (1609), Milão (Victória, 2015).

Imagem 3 - Ashmoleanum Museum



Fonte: <https://artuk.org/>

O crescimento do colecionismo no séc. XVII deveu-se, principalmente, à rápida ascensão dos grupos burgueses, ao monopólio artístico das monarquias absolutas e à imagem precisa do autêntico colecionador que já não compra só por prestígio social, mas também por gosto e deleite próprio. O honesto colecionador maneirista é absorvido pelo amador barroco que sempre que compra um qualquer objeto já exerce sobre ele um juízo crítico (Ribeiro, 2005).

Neste período, encontramos algumas diferenças nas coleções nos países protestantes e católicos. Isto deve-se não tanto a fatores religiosos, mas, sobretudo, à ação desempenhada pela Igreja como poder estatal. A religião católica impõe um grande controlo sobre os seus seguidores, dando importância às manifestações culturais submetidas, rígida e doutrinariamente, às diretrizes morais e espirituais da arte, acabando por influenciar o próprio mercado. O protestantismo orienta-se para os valores humanos que dão capacidade à liberdade do indivíduo, do artista, do consumidor ou intermediário da arte. A arte protestante não é controlada pela Igreja, príncipes ou grandes senhores, está dirigida para uma burguesia acomodada que defende o livre pensamento e a livre expressão da cultura e da arte. Por isso é que os monarcas dos países protestantes se vão apoiar nos burgueses, porque estes são mais dinâmicos na produção de riqueza (Ribeiro, 2005).

Neste século, deixa-se de usar bustos à entrada das casas e passa-se a usar quadros pintados, também é nesta altura que se começam a assinar as obras de arte. Deixam de se pintar pessoas idealizadas, como Cristo ou Nossa Senhora, e passam a pintar pessoas reais.

A burguesia protestante, complicada e bem diferente entre si, que vai desde o intelectual até ao pequeno burguês, investe em objetos de coleção e com isso faz dinheiro. Procura todo o tipo de produções artísticas num mercado cada vez mais agitado que vai dar origem a uma violenta concorrência e fez surgir um mercado paralelo, barato, cheio de más cópias e falsificações, que acaba por desvalorizar as obras originais e levar à miséria artistas de renome como Rembrandt. A posição das entidades oficiais e semioficiais é bem diferente, estas fazem questão de valorizar as paredes das suas instituições com quadros de qualidade, normalmente de formas grandes, e representando os seus homens mais ilustres ou feitos históricos memoráveis (Ribeiro, 2005).

O colecionismo nos países católicos é diferente. O absolutismo monárquico em França, a força económica da aristocracia vaticana e romana, a antiga nobreza e os burgueses com título e nobres, foram as razões de iniciaram um colecionismo seletivo e de qualidade. A França é o país que melhor mostra o conceito de colecionismo como manifestação da autoridade real. Richelieu, Mazarino e Colbert, vão favorecer a formação de um gosto único, palaciano e altamente classicista. Desde daqui até à Revolução Francesa, podemos considerar as bases do novo colecionismo, considerado, em especial, como um instrumento

visual da ideologia monárquica. Todas as monarquias da Europa veem no colecionismo uma forma subtil e inteligente de garantir e mostrar o seu prestígio, uma expressão de alto nível social e enriquecimento do património (Ribeiro, 2005).

Se nos inícios do séc. XVII, Roma era a capital do colecionismo, no fim desse mesmo século começa a sua decadência artística, a dispersão e a venda de muitas obras que serão compradas por estrangeiros. Com a crescente escassez económica de Roma, é França que passa para o plano principal no panorama cultural europeu.

A partir dos séc. XVII e XVIII, os Museus proliferam pela Europa e tornam-se instituições privilegiadas, graças ao número elevado de objetos que vinham das descobertas do Novo Mundo. É desde aqui, que a palavra Museu está relacionada com a ideia de coleções e compilações sobre certos assuntos (Kreidloro, 2016).

**Imagem 4 - Universidade de Oxford**



Fonte: <https://conteudo.startse.com.br/>

Em 1683, cria-se então o primeiro museu organizado como instituição pública, o Ashmolean Museum de Oxford. A sua coleção original, da família Tradescant, baseou-se num conjunto diversificado de pedras, animais, plantas e instrumentos científicos. Inicialmente, esta coleção estava

aberta ao público, num edifício chamado de Tradescant's Ark (1656), mas com a morte do seu último herdeiro, a coleção passa para a família Ashmole, que a legou à Universidade de Oxford. Constrói-se então um edifício próprio para a albergar, ampliou-se com um laboratório de química, uma biblioteca e já tinha um conservador. Poucos anos depois, redigiu-se um regulamento com as normas internas sobre a administração, elaboração de catálogos e inventários, sobre as funções do conservador, horas e preço de entrada. No entanto, a criação deste museu não teve o impacto que, um século mais tarde, acabou por ter a criação do Museu do Louvre. Este serviu de referência obrigatória para a criação de todos os Museus Nacionais Europeus (Ribeiro, 2005).

O séc. XVIII vem gerar dois tipos de colecionadores, os curiosos e os filósofos, que irão influenciar cada vez mais a trajetória da arte e do objeto digno de ser colecionado. Os

curiosos têm uma função excêntrica na sociedade em que vivem, seguem cegamente os impulsos da moda, determinam o que é de bom ou mau gosto. Os filósofos, são o oposto, olham para o colecionismo de um ponto de vista científico, sistemático, metódico e especializado (Ribeiro, 2005).

O fenómeno geral do séc. XVIII traduz-se na intensificação do mercado, na cada vez maior internacionalização artística e nas crescentes subidas da especulação. Novos países entram na concorrência artística e são obrigados a importar manufaturas estrangeiras devido ao fenómeno da moda que nesta altura era Versalhes, tudo o que fosse *versalhismo* ou *choiniseries* tinha, logo à partida, um valor incontestável no mercado e tinha sucesso garantido nas coleções privadas (Ribeiro, 2005).

Mesmo assim, era Itália, rica no seu passado e na sua tradição, que se assumia como a última meta do colecionismo europeu. Obras de Botticelli, Leonardo da Vinci ou Ticiano, entre outros, eram cobiçados pela nobreza viajante que procurava obras sólidas com valores eternos, patine, antiguidade e os demais valores fictícios que uma sociedade cada vez mais especulativa e um mercado internacional exigente, defendia (Ribeiro, 2005).

Em França, o colecionismo foi afetado pelas lutas constantes da burguesia, em ascensão, e da aristocracia, em decadência, conduzindo a um progresso cultural graças às manobras da burguesia, que cada vez mais detinha todos os meios culturais. Se antes a burguesia era a grande financiadora da cultura, agora para além de financiar também a produzia e consumia (Ribeiro, 2005).

A partir da arte burguesa do Rococó (fase final do Barroco), o colecionismo segue novos caminhos diferentes dos seguidos pelo Renascimento e no Barroco, graças aos condicionalismos históricos e a uma dinâmica social crescente, estimulada pela Revolução Francesa. Pela primeira vez, o Povo começa a reivindicar os seus direitos (Ribeiro, 2005).

Imagem 5 - Museu do Vaticano



Fonte: <https://www.dicasdaitalia.com.br/>

Se até aos finais do séc. XVIII grande parte das coleções eram privadas e só eram expostas em alguns acontecimentos solenes, o Museu do Vaticano, por exemplo, só abria portas na Sexta-Feira Santa para festejar o maior acontecimento do catolicismo e não com intensão pedagógica, e os gabinetes e galerias privadas só eram acedidos por minorias, então, é a partir da Revolução Francesa, com a nacionalização dos bens da coroa, que o Louvre aparece como museu da República por razões ideológicas e políticas. Visitado por todos os estratos sociais, às classes mais baixas aquelas obras frias e distantes não ofereciam nem prazer nem ensinamentos, pelo que rapidamente o Louvre se reduziu ao seu público habitual (Ribeiro, 2005).

Pela primeira vez institucionalizou-se o museu com instrumento ao serviço de todos, os monarcas de outros países começaram a disponibilizar as coleções ao público, criando os museus, para que não fossem destituídos permanentemente delas, dois exemplos disso são o British Museum (1753) e a Galeria de Kassel (1760). É a partir dos finais do séc. XVIII que os museus se vão aproximar da definição atual.

Com a Revolução Francesa a arte ficou tão discriminada que fez com que houvesse um retrocesso estilístico em relação à nova ideologia, o período Romântico, principalmente na primeira metade do séc. XIX. Os colecionadores viram desprezados os seus interesses porque, agora, os artistas podiam recusar fazer o que não gostavam de realizar, só faziam o que lhes apetecia. Não estavam dispostos a subjugar-se a uma minoria privilegiada (nobres e burgueses) nem estes estavam dispostos a compreender o que as obras daqueles transmitiam (Ribeiro, 2005).

Na segunda metade do séc. XIX, entra no panorama do mercado artístico um novo país, a América. Os seus colecionadores são muito fortes economicamente e qualitativamente, não percebem, não conhecem os artistas, mas compram em dólares, e compram tudo e ao preço que for desde que seja património artístico europeu. De uma maneira geral, o museu americano apresenta-se desde os inícios como pedagógico e muito ativo para a cultura popular (Ribeiro, 2005).

O Metropolitan Museum, em Nova Iorque (1870) é o primeiro museu americano, tinha seções variadas de arte universal, um boletim com informação das diversas atividades do museu e uma revista direcionada para o ensino escolar. Vai servir de exemplo aos que lhe seguem na América do Norte, como Arte Moderna de Nova Iorque ou Guggenheim, ou noutros países latino-americanos, como São Paulo ou o Museu de Antropologia do México (Ribeiro, 2005).

Imagem 6 - Metropolitan Museum



Fonte: <http://visitanovayork.com>

Todos seguem um plano de desmistificação, tirando-lhe a áurea de exceção e tentam a aproximação ao Homem com a sua obra, com modernos sistemas de educação (Ribeiro, 2005). Normalmente na Europa tinha-se algum receio de ir ao museu, não se podia fazer barulho e tinham de usar roupas com alguma qualidade, por isso nem toda a gente lá gostava de ir.

É neste continente e neste século que grande parte das coleções reais, imperiais ou senhoriais passam a ser museus públicos. Alguns exemplos: Rijksmuseum, Amesterdão, passa a ser museu nacional; em Inglaterra, em 1824, aparecem a National Gallery, Londres e a Tate Gallery, de arte contemporânea; Galeria Nacional, Praga; Museu do Ermitage, S. Pittsburg; entre outros (Ribeiro, 2005).

Em Itália, graças ao impulso dos Papas dos séculos anteriores, fundam-se o Museu do Sagrado, a Biblioteca do Vaticano e o Museu Egípcio, entre outros. As coleções dos Médicis dão origem à Galeria dos Uffizzi. Em Espanha, aparece o Museu do Prado (1819), Madrid.

Imagem 7 - Museu do Prado



Fonte: <https://dicasbarcelona.com.br>

Durante a Modernidade, os museus vão-se constituir como instituições voltadas para as artes e as ciências, tornando-se em espaços de poder, contemplação, ensino e pesquisa. Na Pós-Modernidade, surgem as cidades-metrópoles e os chamados “museus-espetáculo” que se irão desenvolver ao longo do séc. XX com políticas baseadas na experiência, oferta de novas vivências, singulares, memoráveis e diferenciadas para os visitantes. Os museus, lugares onde o Homem se relaciona com a cultura, o património e estão ao serviço da sociedade, abrem-se a públicos cada vez mais heterogêneos com diferentes motivações, origens, expectativas e com novos desejos de diversão e novas experiências. Tentando seduzir os visitantes e dar resposta à procura de entretenimento, muitos museus acabam por investir, entre outras estratégias, em tecnologia e arquitetura exuberante para despertar a curiosidade, explorar os sentidos e oferecer interatividade, tornando-se autênticos símbolos para as cidades e fomentando a revitalização de espaços urbanos (Godoy & Moretoni, 2017).

Os movimentos sociais das décadas entre 60 e 80 do séc. XX, foram um grande impulso para a dinamização dos museus. Para além dos grandes feitos história, os museus passam também a pensar na sua relação direta com a sociedade. O dia a dia vai ser inserido nas suas exposições, da mesma forma que se exibem, também, as ideologias deste tempo. Aparecem, então, novas tipologias de museus e formas de exposição. Passam a remodelar-se e a aumentar em quantidade os museus (Godoy & Moretoni, 2017).

No séc. XX, o movimento de renovação dos museus e as suas propostas, vão seguir dois caminhos que muitas instituições museológicas vão adotar, o primeiro passa pelas novas propostas de interação do Homem com o património, o segundo, tem a ver com a renovação da estrutura dos museus, começando pela arquitetura e a introdução de novas tecnologias,

que já se tinha iniciado no século anterior e se intensificou neste século. Nesta altura, os museus vão dar mais valor à estética e à arquitetura do edifício, constituindo-se como símbolos das cidades e auxiliando a revigorar os espaços urbanos. A estes museus, Abreu (2012) chama de “museus-espetáculo”, que estavam inseridos na paisagem urbana contemporânea, que conjuga elementos do passado com aspetos de aquisição do capitalismo industrial (Godoy & Moretoni, 2017).

Alguns museus passaram por intervenções contemporâneas incorporando novos elementos à sua arquitetura. Um bom exemplo é o Museu do Louvre, em Paris, inicialmente instalado numa antiga fortaleza dos finais do séc. XII, com a expansão urbana da cidade, a fortaleza acabou por perder sua função defensiva, passando a ser residência real (1546). O edifício foi

Imagem 8 - Museu do Louvre



Fonte: <https://www.researchgate.net/>

ampliado e transformado muitas vezes até formar o atual Palácio do Louvre. Durante a Revolução Francesa, o Louvre passa a ser usado como um museu onde se pudesse mostrar as obras-primas da nação, sendo inaugurado em 1793. Em 1989, foi construída a **pirâmide de cristal e aço**, rompendo a monotonia dos grandes blocos cinzas do museu e que atualmente serve

como porta de acesso.<sup>8</sup> Segundo Poulot (2013), na onda dos museus como símbolo urbano, eles passam a compartilhar o mesmo propósito no ordenamento do território, que era o de fundar uma centralidade urbana (Godoy & Moretoni, 2017).

Para o museu-espetáculo o visitante é apenas alguém que está de passagem, as exposições contêm pouco ou nenhum texto e têm é estratégias que provocam a curiosidade do visitante, provocam emoções e despertam os sentidos. Para Abreu (2012), “a principal aposta seria fomentar subjetividades mutantes, que não necessariamente acumulassem saberes” (Godoy & Moretoni, 2017).

---

<sup>8</sup> <https://www.louvre.fr/> e <https://www.tudosobreparis.com/>

Nos finais do séc. XX, é com o aumento das grandes exposições temporárias integradas nos circuitos internacionais, que os museus conseguem atrair grande parte do seu público. Este século foi um período feito de mudanças sociais, económicas e políticas na Europa, isto vai levar a que os museus fossem sujeitos a uma forte reformulação e proliferação e o próprio turismo vai iniciar o desenvolvimento de estruturas, serviços, destinos e no aumento do fluxo de circulação de pessoas. Os índices de visita dos museus passaram a ser a forma usada para se saber se os museus e a sua gestão tinham sucesso, mas isto leva a que se desconsidere as particularidades de cada instituição museológica e vá influenciar nos orçamentos das instituições. Isto faz com que muitos museus quisessem atrair turistas e visitantes, mesmo antes de terem as condições necessárias para receberem os públicos variados (Godoy & Moretoni, 2017).

### **II.3 – O Museu em Portugal**

Em Portugal, a história do colecionismo não foi muito diferente do que ia acontecendo nos outros países. As primeiras experiências museográficas remontam ao séc. XVI, com as primeiras tentativas de organização das coleções e exposições em lugares criados exclusivamente para esse efeito.

Até ao séc. XVIII, é nas mãos dos particulares e somente acessíveis a grupos minoritários, como os amigos ou os cientistas, que as galerias e os gabinetes permanecem. Uma das primeiras coleções que se conhecem, pertencia a D. Afonso, 1º Duque de Bragança (1377-1461), que a foi fazendo com as coisas que foi trazendo de fora do reino e assim criando uma Casa de Coisas Raras. Outra coleção pertenceu ao seu filho, 1º Marquês de Valença (?-1460), juntou vários objetos de arte arqueologia que adquiriu na Alemanha em 1451. O humanista André de Resende (c.1500 – 1573), colecionava cipos (pedras com inscrições) e lápides com inscrições romanas, árabes e hebraicas. O padre Manel Severim de Faria (1582? – 1655), colecionou moedas romanas e portuguesas, vasos e outras relíquias de origem romana (Ribeiro, 2005).

A Expansão portuguesa terá ajudado na criação de inúmeras coleções, principalmente de caráter régio. Na “Carta do Achamento do Brasil”, de Pero Vaz de Caminha dirigida a D.

Manuel, em 1 de maio de 1500, está descrito os objetos que os autóctones mandaram ao Rei, através do capitão, para fazerem parte das coleções reais (Ribeiro, 2005).

Imagem 9 - Marquês do Pombal

Mas é com o “pai da museologia em Portugal”, o Marquês do Pombal, que os museus aparecem pela primeira vez em Portugal, o **Real Museu da Ajuda**, criado por ele e para deleite e instrução do príncipe D. José. Com a Reforma Pombalina, de 1772, são criados os primeiros museus portugueses, normalmente ligados à Universidade de Coimbra, como o Museu de História Natural ou o Jardim Botânico.



Fonte: <http://www.historiadeportugal.info/>

O Real Museu da Ajuda, imitando as grandes coleções dos senhores do Renascimento, tentou reunir o que era agradável, útil e instrução capazes de formar um monarca digno da época que nasceu. Criado para D. José, que morre prematuramente, também D. João VI, responsável pelo primeiro museu brasileiro, acabou por beneficiar dele. Era constituído por um Museu de História Natural, um Jardim Botânico e um Gabinete de Física. O Museu de História Natural tinha produtos dos quatro cantos do mundo que foram sendo adquiridos nas diversas expedições científicas a Moçambique,

Imagem 10 - Real Museu da Ajuda



Fonte: <http://www.palacioajuda.gov.pt/>

Angola e Cabo Verde dos finais do séc. XVIII. Também se fizeram viagens à Amazónia e Mato Grosso onde se recolheram vastas coleções histórico-naturais. O Jardim Botânico era constituído por plantas para a curiosidade do príncipe. No Gabinete de Física existiam muitas máquinas e instrumentos físico-matemáticos desse tempo (Ribeiro, 2005).

Com a referida Reforma de 1772, criam-se os **Museus Universitários de Coimbra**, eram compostos por um Museu de História Natural, um Jardim Botânico e um Gabinete de Física Experimental (Ramos et al., 1993).

Outro projeto museológico pombalino foi a Casa da Moeda destinado a albergar a coleção de numismática, este projeto nunca saiu do papel até só ser criado em 1933 com o nome de

**Museu Numismático Português.** Este museu era constituído por quatro núcleos: o primeiro, que foi o projetado pelo Marquês em 1777, era o Museu da Casa da Moeda; o segundo era a Seção Numismática de D. Luiz I, composta pela coleção de moedas e medalhas do Palácio da Ajuda; o terceiro era o Gabinete Numismático da Biblioteca Nacional; e o quarto era o medalheiro da Academia das Ciências (Ramos et al., 1993).

À Academia das Ciências de Lisboa (1779) é-lhe atribuída os primórdios da indústria nacional, a perfeição das ciências, das artes e pelo aumento da indústria popular. Para os responsáveis desta Academia, por mais completas e exatas que fossem as descrições das coisas, nada era melhor do que a própria coisa estar exposta, então recolheram vários exemplares de espécies de animais, vegetais e minerais de diferentes países, para as poderem apresentar aos curiosos que as quisessem ver. Para isso, fizeram um folheto, que deram aos seus Correspondentes e Comissários, que descrevia o número e perfeição dos exemplares que interessavam, bem como o método de os preparar e enviar para a Academia. Tempos mais tarde, esta Academia passa a ser conhecida como **Museu Nacional** (Ramos et al., 1993).

Nas vésperas da independência do Brasil, D. João VI cria o **Museu Real do Rio de Janeiro** (1818), com o propósito de mostrar os milhares de objetos dignos de serem vistos que este país tinha e que poderiam ajudar a desenvolver o comércio, a indústria e as artes. Uma parte do seu acervo também continha objetos levados de Portugal, em especial aquando da fuga da corte para o Brasil em 1807 (Ramos et al., 1993).

O primeiro museu do liberalismo foi criado no Porto aquando do cerco desta cidade (1832 – 1833). D. Pedro IV (1798 – 1834) estabeleceu aí um Museu de Pinturas, Estampas e outros objetos de Belas Artes. Este museu abre as portas em 1840, é com ele que se pode falar verdadeiramente no primeiro museu público e que acaba por ganhar o nome de **Museu Portuense**. Em 1911, passa a designar-se de **Museu Soares dos Reis** (Ramos et al., 1993).

Imagem 11 - Museu Soares dos Reis



Fonte: <https://lifecooler.com/>

A partir de 1836, era intenção dos governos nacionais que se criassem, em cada capital de distrito, uma biblioteca pública, um gabinete de raridades e outro de pinturas. Na origem desta decisão esteve a necessidade de salvaguardar as livrarias, manuscritos, pinturas, preciosidades literárias e científicas que pertenciam aos Conventos das extintas Ordens Regulares e, ao mesmo tempo, utilizar todos estes poderosos meios de difundir a instrução e de estimular o gosto pelas letras e pelas belas artes. Este plano não teve, no entanto, os efeitos práticos pretendidos e só nos finais do século será iniciado um movimento de criação de pequenos museus de âmbito regional, agora sim com notável expressão (Ramos et al., 1993).

Em 1836, foi criado o **Conservatório de Artes e Ofícios de Lisboa** e um ano depois o **Conservatório Portuense de Artes e Ofícios**, com o objetivo de aperfeiçoar a Indústria Nacional, considerada como um elemento indispensável à prosperidade pública e instrução dos artistas (Ramos et al., 1993).

João Allen (1785 – 1848), reúne variadíssimas coleções ao longo de vários anos, como coleções de mineralogia e geologia, numismática, curiosidades naturais e artificiais, uma livraria, pinturas e um gabinete concológico (conchas). Em 1836, alberga as suas coleções num edifício ao lado de sua casa e, em 1838, abre-o ao público. Com a sua morte, o Município do Porto vai adquiri-lo em 1850. Abre, novamente, ao público em 1852 com o nome de **Museu Allen** ou **Novo Museu Portuense**. Este museu tinha como objetivo principal ser enciclopédico, para isso deveria promover, através das suas coleções, a cultura e desenvolvimento das belas artes, ciências naturais e artes industriais, tudo o que diretamente ajudasse no aumento da riqueza nacional. Foi o primeiro museu português a ter catálogos impressos (Ramos et al., 1993).

A grande herança deixada pelo liberalismo para os museus foi a afirmação da ideia de museu público. Os antigos “tesouros”, “gabinetes” e “galerias” deixam de estar só acessíveis às elites e passam a estar acessíveis a todas as pessoas dos vários estratos sociais (Ramos et al., 1993).

A partir da 2ª metade do séc. XIX vão aparecer os dois primeiros museus arqueológicos, em 1857 aparece o **Museu dos Serviços Geológicos** e em 1864 o **Museu Archeologico do Carmo**. Nas décadas de 60 e 70 inicia-se uma vaga de escavações arqueológicas no país. Com o espólio dessas escavações, nos anos 80 e 90, começam a criar-se diversos museus regionais, predominantemente arqueológicos, como o **Museu Arqueológico de Elvas** (1880), o **Museu Municipal de Beja** (1892), o **Museu Municipal de Alcácer do Sal** (1894) e o **Museu Municipal de Bragança** (1897). Todos tinham o mesmo modelo de organização (Ramos et al., 1993).

Com a extinção dos Conservatórios de Artes e Ofícios de Lisboa e Porto, vão surgir os **Museus de Indústria** (1852) e os **Museus Technológicos** (1864), com a finalidade de abranger modelos, desenhos, instrumentos, diferentes produtos e materiais e tudo o que fosse necessário para ajudarem no ensino industrial. Anos mais tarde, vão-se criar dois **Museus Industriais e Comerciais**, um na cidade de Lisboa (1887) outro na do Porto (1886) e com objetivo principal de ajudar no ensino prático expondo vários produtos da indústria e do comércio, complemento fundamental das escolas industriais e de desenho comercial. Nos finais de 1899 e porque não cumpriram os seus objetivos iniciais, vão ser extintos estes dois museus, sendo criada uma Comissão Superior de Exposições com o objetivo de organizar exposições anuais agrícolas e industriais, nas mesmas cidades ou noutro ponto do país (Ramos et al., 1993).

Nas últimas décadas do séc. XIX, vão aparecer dois museus que mostram importantes momentos da museologia portuguesa, o **Museu Nacional de Belas Artes** (1884) e o **Museu Etnográfico Português** (1893). Em 1897, aparece o **Museu Etnológico Português** que era constituído por documentos sobre a vida do povo português desde os tempos da Idade da Pedra até à atualidade e tinha três seções, uma de Arqueologia, outra de Antropologia e a terceira de Etnografia (Ramos et al., 1993).

O **Museu Colonial** aparece em 1870 destinado a tornar conhecidas, aos portugueses e aos estrangeiros, as várias riquezas das nossas colónias ultramarinas (Ramos et al., 1993).

Em forma de balanço dos finais do séc. XIX, vários são os textos da época que referenciavam que nesta altura não existiam verdadeiramente museus, mas sim vários tipos de coleções. Alguns textos afirmam até que, apesar de se ter investido algum dinheiro nessas ditas coleções, o orçamento do estado era pouco comparativamente aos outros países, os poderes públicos não lhes davam as atenções merecidas nem zelavam por elas. A começar pelas instalações, algumas não tinham casas próprias, outros edifícios eram indignos das coleções, outras mudavam constantemente de lugares, em resumo, não havia ordem, nem escolha, nem critério aceitável para as instalações. Os museus especializados na realidade não o eram e costumavam misturar vários tipos de coleções, por exemplo, no museu de belas artes havia coleções de numismática ou num museu de arqueologia haver uma coleção de moedas e artefactos artísticos. Outro problema era a má elaboração ou a falta de catálogos. Era também necessário que tivessem funcionários especializados para darem informações corretas aos visitantes e os museus deveriam estar abertos mais dias por semana, oferecendo comodidades ao público como assentos, comidas e bebidas (Ramos et al., 1993).

O **Museu dos Coches Reais** (1905), é considerado o último museu da monarquia. O seu acervo era constituído por berlindas, carruagens, seges, liteiras, entre outras. A juntar a isto, o museu também tinha uma coleção de arreios, selas, instrumentos musicais de Charamela Real, fardamentos de cocheiros, sotas, moços de cavalaria, etc. (Ramos et al., 1993).

Imagem 12 - Museu dos Coches Reais



Fonte: <https://commons.wikimedia.org>

Com a instauração da 1ª República (1911 – 1926), há mudanças no programa patrimonial e artístico. Procurou-se impedir que se continuasse com a negligência dos antigos dirigentes dos museus que iam deixando perder quase todo o nosso património artístico e procurou-se criar um plano abrangente de divulgação da cultura no povo. Essa ação cultural da República,

eminentemente pedagógica, juntou a reforma dos museus à reforma do ensino em todos os graus académicos, que nem sempre teve os resultados esperados devido à escassez de verbas estatais (Ramos et al., 1993).

Na prática, o esforço da 1ª República saldou-se, muitas vezes, por uma incapacidade operacional e evidente e por um fracasso pragmático difícil de admitir. Os princípios invocados pela legislação deste período eram o da promoção e salvaguarda do património nacional, evitar que se exportassem os bens culturais, suportar a reorganização e modernização dos museus nacionais e a criação de museus regionais (Lira, 1998).

No mesmo ano da implementação da 1ª República, 1910, é inaugurado o **Museu da Revolução**, ganhou este nome porque continha objetos do que se passou nessa revolução, mas mais com valor sentimental de quem viveu essa revolução do que valor real desses mesmos objetos (Ribeiro, 2005).

Do Decreto Nº1 de 26 de maio de 1911, o Governo Provisório declarou determinados pontos sobre os museus, entre os quais se destacam:

- a criação, para efeitos de conservação do património português, de uma divisão do território nacional em três áreas artísticas, Norte (Porto), Sul (Lisboa) e Centro (Coimbra), em cada uma funcionaria um Conselho de Arte e Arqueologia a quem seria confiado a guarda de monumentos e a direção suprema dos museus;
- os museus eram considerados como complemento fundamental do ensino artístico e na educação em geral;
- os valores artísticos expostos nos museus deveriam tornar-se padrões vivos da nossa cultura e tipicidade através dos tempos (Ramos et al., 1993).

Depois da criação do Museu da Revolução e o Decreto, foram criados **13 Museus Regionais** entre 1912 e 1924, com o objetivo de divulgar as obras de arte, beneficiando assim a educação regional do povo e a riqueza pública geral e local, sem contar que era um excelente atrativo para os turistas nacionais e internacionais (Ramos et al., 1993). Em anexo podemos ver uma tabela com os museus criados nesta altura.

O Governo da República para criar estes museus ainda concebeu dois diplomas fundamentais para explicar devidamente a constituição destes museus:

1 – A lei da separação do Estado da Igrejas (1911), o Estado deixa de ser só católico e passa a ser laico, as outras religiões também podiam ter o seu património;

2 – A lei das expropriações por utilidade pública e urgente (1912), parte do património da Igreja passa para o Estado.

A primeira, porque se refere à propriedade, encargos e destino dos edificios e bens. A segunda porque regulou os processos de expropriação necessárias para a instrução pública e salvaguarda do património artístico nacional (Ribeiro, 2005).

Há duas ideias que unem as principais medidas tomadas no campo museológico durante os 15 anos de vigência da 1ª República, legislar e regionalizar. Inicialmente, só três cidades detinham a riqueza artística nacional, Lisboa, Porto e Coimbra, mas com o novo Governo a ideia é de descentralizar, ou seja, essas riquezas deveriam estar espalhas pelo resto do país, pois assim este poderia lucrar com essa dispersão. Foi assim que vários municípios acabaram por criar os seus museus municipais e/ou regionais aproveitando para a sua instalação, muitas das vezes, edificios e espólios expropriados à Igreja, tais como Paços Episcopais, Igrejas e Conventos (Ramos et al., 1993).

Após a queda da 1ª República, em 1926, segue-se a Ditadura Militar que preparou o Estado Novo. Este veio alterar o que até então se tinha feito, juntou à ideologia nacionalista que se estava a construir, a imagem do património. Os governos da Ditadura Militar adotaram, numa primeira fase, a legislação que tinham herdado da República, mas numa segunda fase e sob a influência de António Oliveira Salazar, o regime ditatorial modificou profundamente essa legislação e lançou as bases do que viria a ser o edificio normativo respeitante ao património até aos anos 50. O Estado Novo, continuou e reforçou esta linha de orientação com a Constituição de 1933 (Lira, 1998).

Com o Estado Novo, a gestão do património cultural do país passa a assentar em três pilares fundamentais, primeiro desenvolveu-se o culto dos edificios simbólicos, como sés, conventos e castelos que foram restaurados; o segundo foi a formação de uma série de comemorações como as do Duplo Centenário da Fundação e Restauração de Portugal (1940);

terceiro o uso das obras de arte em determinados lugares de forma produzir uma imagem reconhecida do passado, em função da qual o presente se passava a definir (Ramos et al., 1993).

O decreto de 1932 extingue os Conselhos de Arte e Arqueologia e centra as funções técnicas e administrativas num Conselho Superior de Belas-Artes, onde o património continua a ser o artístico e arqueológico. Estabelece que os museus, coleções e tesouros de arte sacra do Estado, das autarquias locais ou entidades particulares subsidiadas pelo Estado, classificavam-se em três grupos:

- Museus Nacionais (Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional de Arte Contemporânea e Museu Nacional dos Coches);
- Museus Regionais (entre outros temos o Museu de Lamego ou o Grão Vasco, em Viseu);
- Museus, museus municipais, tesouros de arte sacra e outras mais coleções que tivessem valor artístico, histórico ou arqueológico) (Ramos et al., 1993).

**Imagem 13 - Museu de Lamego**



Fonte: <http://culturanoorte.gov.pt/>

As suas competências no que respeita às aquisições para os museus, referem-se, mais uma vez, a obras de arte e peças arqueológicas, é também da sua competência a supervisão dos trabalhos de recuperação dos quadros, esculturas ou quaisquer outros objetos artísticos ou arqueológicos, e é exigida formação ao pessoal profissional dos museus nacionais (Lira, 1998).

Para o Estado Novo, a etnografia e a história regional seriam os elementos disciplinares dominantes, perspectiva que caracterizará o modelo dos museus regionais mais importantes desta e da década seguinte. Por isso, se criou um museu de etnografia nas capitais de província (Ramos et al., 1993).

Entre a década de 20 e a de 60, houve uma clara tendência para a valorização da arte e dos aspetos históricos e arqueológicos, sendo esta a primeira vocação dos museus. A peça de património, o objeto digno de preservação, restauro, exposição, estudo e proteção, era somente o objeto artístico, aquele que tivesse valor histórico ou que tivesse vindo de escavações arqueológicas (Lira, 1998).

Nas bases ideológicas do Estado Novo, vamos encontrar a tetralogia Deus, Pátria, Família e Trabalho, estes associados entre si vão dar origem ao nacionalismo do regime. Nas bases do nacionalismo português, vamos encontrar a Nação, o Território e a História e as Tradições, são os valores simbólicos para a ideologia dominante. A Nação era venerável, orgulhosa da sua existência, reconhecida internacionalmente e importante em termos de civilização mundial; o Território era unido, indivisível e multicontinental; a História e as Tradições eram respeitáveis, adoráveis e motivo de orgulho nacional (Lira, 1998).

Com os anos 60 vai haver mudanças em Portugal. Depois do isolamento dos anos 30 a 50, vai-se suceder uma progressiva abertura do país ao exterior e também ao interior, que os museus vão acompanhar. Em 1965, é publicado um Decreto de Regulamento Geral dos Museus de Arte, História e Arqueologia. Vai enumerar os museus oficiais, mas também inovou quando:

- pretendeu que os museus fossem organismos vivos que conservem, ampliem, exponham e investiguem coleções de objetos com valor artístico, histórico e arqueológico, se assumissem como centros ativos de divulgação cultural;
- sugeriu que os museus observassem as modernas regras museológicas, trocando a acumulação e a amalgama pela seleção, simplicidade e o bom gosto;
- estimulou os museus a desenvolverem mecanismos que atraíssem visitantes oferecendo-lhes uma ação pedagógica eficiente;
- sugeriu contatos estreitos e constantes dos museus com as escolas;
- instituiu no Museu Nacional de Arte Antiga o curso de conservador de museu, ganhando este a função de museu normal (Ramos et al., 1993).

Em 1965, é criado o **Museu de Etnologia do Ultramar** com o objetivo de ficarem documentadas as culturas das populações do Ultramar Português, de um modo geral, exprimissem a expansão portuguesa no Mundo. Tinha como finalidades principais a recolha,

conservação, restauro e catalogação de todos os materiais com interesse etnológico ou antropológico que fossem necessários reunir e preservar como elementos de estudo e de exposição. Este museu deveria funcionar com o objetivo de educar e impulsionar a investigação nos ramos da ciência que lhe estavam associados (Ramos et al., 1993).

É também no ano de 1965 que é criada a primeira organização profissional ligada aos museus a ser fundada em Portugal, a Associação Portuguesa de Museologia<sup>9</sup> (APOM) com a finalidade de juntar e servir a comunidade de profissionais de museus portugueses, os conservadores de museus, restauradores de obras de arte, historiadores e críticos de arte, arquitetos e outros técnicos e cientistas ligados aos problemas museológicos da época; e, através de reuniões, visitas de estudo, conferências, exposições e publicações, promover o conhecimento da museologia e dos domínios científicos e técnicos que a informam (Ramos et al., 1993).

Em 1969, poucos são os museus que nasceram em edifícios construídos para esse fim. Um deles foi o **Museu Calouste Gulbenkian**, era constituído por vários núcleos como o da Arte Egípcia, o de Numismática, o de Arte Greco-Romana, Arte do Oriente Islâmico, Arte do Extremo Oriente, Arte Europeia e Artes Decorativas. É ampliado nos anos 80 com um segundo museu destinado a acolher a Arte Moderna, principalmente a portuguesa (Ramos et al., 1993).

Imagem 14 - Museu Calouste Gulbenkian



Fonte: <https://gulbenkian.pt/>

Os anos 70, são caracterizados pelo fenómeno dos chamados Museus Locais, que se vão espalhando um pouco por todo o país. Resultado de iniciativas locais no âmbito de associações culturais, de defesa do património ou das próprias autarquias, passam a ter uma nova perspetiva museológica assente na participação da comunidade, na dinâmica do

---

<sup>9</sup> <https://apmuseologia.org>

património e da memória e na introdução do museu no seio das diferentes comunidades como fator de desenvolvimento (Primo, 2006).

Em 1971, vai aparecer um museu em Coimbra, que só será legalmente oficializado em 1976, o **Museu Nacional da Ciência e da Técnica**. Esta área era até então pouco ou quase nada explorada, por isso nasce dessa necessidade de se alargar o leque de opções. Deveria ele ser um centro ativo de ensino, um incentivo às investigações técnico-científicas, difundindo e divulgando conhecimentos teóricos, práticos e das diversas ciências que estivessem na origem do desenvolvimento cultural ou na melhoria do ambiente socioeconómico (Ramos et al., 1993).

À medida que o regime previa o seu fim, começa a usar cada vez mais os instrumentos de propaganda que, em tempos, lhe conferiram prestígio e aclamação. Entre esses instrumentos encontram-se os museus e as exposições temporárias. Muitas exposições temporárias foram realizadas nos últimos anos do regime com a intenção de mostrar a força cultural do país. A ideia principal era mostrar um país culturalmente ativo, tão rico artisticamente que não se podia dizer que se estava perante um regime decadente, logo não se devia temer pelo futuro (Lira, 1998).

Após o 25 de abril de 1974 e com o fim do regime do Estado Novo, a política do património português conhece novas orientações em que a ideologia e a influência política continuam a fazer sentir-se. O nacionalismo e os heróis do Estado Novo passaram a ser considerados politicamente incorretos, os museus passam a fazer parte de um programa nacional de democratização da cultura e recebem a missão de promover novos valores políticos e sociais; democracia, liberdade de expressão, igualdade de direitos, etc. Também se terminou com a censura prévia que era imposta nos campos da produção intelectual e artística. A publicação e a exposição passaram a ser livres, esta mudança foi notória em domínios como a literatura, teatro, pintura e cinema (Lira, 1998). É neste período que vão aparecer dezenas de associações em defesa do património cultural. Há um alargamento da noção tradicional dos conceitos de património e de monumento que vai, naturalmente, gerar repercussões ao nível dos museus (Ramos et al., 1993).

Para Moutinho (1998), podiam-se dividir em quatro fases as mudanças no panorama museológico português após o 25 de abril, numa primeira fase a afirmação das possibilidades

de outras práticas museológicas, como o aparecimento dos ecomuseus (o do Seixal é o primeiro a nível nacional) ou o debate entre a nova e a tradicional museologia; numa segunda fase, ausência de uma constante oposição por parte dos museus do Estado com a criação de instituições culturais por parte de associações e autarquias, democratização da ideia de museu e debates sobre a função social do museu e das formas de gestão do museu e dos bens patrimoniais; numa terceira fase passa pela solidificação da fase anterior e as Universidades reconhecerem a museologia como uma disciplina (criação do primeiro curso universitário em 1989); a quarta fase, a museologia passa a ser entendida como um recurso, o património passa a ser entendido com noção ampla dos aspetos culturais, naturais, paisagísticos, geológicos, etc., museologia entendida como um meio de comunicação e função educativa, museus enquanto objeto de planeamento incluindo vetores variados, e museologia encarada como um meio e não mais um fim em si mesma (Primo, 2006).

Assim, podemos dizer que este tipo de museus consideram a sua intervenção patrimonial como o meio indicado para atingir os objetivos que levam ao desenvolvimento dos contextos territoriais em que estão inseridos. A sua intervenção não se resume ao trabalho com as coleções, assume antes “uma interferência, entre outros aspetos, na área da valorização dos recursos locais, valorização patrimonial, valorização de aspetos culturais, apoio ao ensino, fomento do emprego e formação profissional” (Primo, 2006).

A partir da década de 80 vão-se renovar e criar novos museus. Muitos deles resultam de experiências realizadas, direta ou indiretamente, através das autarquias e das empresas. Assim, organizaram-se museus de identidade de um território ou de uma empresa, tendo sempre por base a recolha, o estudo e a valorização do património museológico. O museu deixa de se limitar ao espaço físico do edifício que reúne os objetos e estende-se ao território da sua influência e aos bens conservados no lugar (Nabais et al., 1993).

Estas intervenções museológicas são inovadoras, porque permitiram salvaguardar e valorizar os recursos locais (naturais e culturais) promovendo o saber fazer tradicional, dando ao mesmo tempo um novo uso social e didático a esses bens. Isto fez com que o património cultural se reaproximasse das gentes locais. O museu passa a ser uma instituição da comunidade e para a comunidade (Nabais et al., 1993).

Segundo o ICOM Portugal <sup>10</sup>, os museus portugueses conheceram um grande desenvolvimento quantitativo e qualitativo nas duas últimas décadas. Os inquéritos nacionais que se realizaram em 1999 (Inquérito dos Museus de Portugal) e 2003 (O Panorama Museológico em Portugal), mostram que se duplicaram o número de instituições com os requisitos mínimos para serem considerados verdadeiros museus e triplicou o número dos que obedeciam a critérios mais exigentes e verdadeiramente europeus. A criação e qualificação dos museus nacionais é acompanhada pela formação universitária e a investigação em museologia por todo o país, os seus níveis de qualidade vão dar origem a uma alteração importante na qualificação, especialização e diversificação no recrutamento de meios humanos para os museus.

#### **II.4 – Institutos de Gestão dos Museus Portugueses nas últimas décadas**

Nas últimas décadas, o Estado central e local esteve sempre atento à evolução da sociedade, dos museus, à formação universitária e investigação em museologia, por isso acabou por adotar medidas legais e organizativas que muito a potenciaram. Algumas dessas medidas foram:

- A criação do Instituto Português dos Museus (IPM), em 1991, depois de se ter extinguido o Instituto Português do Património Cultural (IPPC) e da especialização temática e disciplinar dos organismos responsáveis pela administração do património;
- Cria-se o Instituto Português de Conservação e Restauro (IPCR), em 1997;
- Integração dos museus do IPM na Rede Portuguesa de Museus, em 2000, cria-se uma plataforma de contato com mais-valias para o conjunto dos museus portugueses, públicos e privados;
- No mesmo ano, é criada a Seção de Municípios com Museus da Associação Nacional dos Municípios Portugueses, como consequência do dinamismo dos museus municipais;
- Em 2004, é publicada a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, pela primeira vez é definido em Portugal os procedimentos inerentes à atividade museológica, passou a ser um padrão social de exigência para os museus portugueses;
- Com a extinção do IPM e o IPCR, cria-se, em 2007, o Instituto de Museus e da Conservação (IMC), com competências em matéria de património móvel e como agência nacional de referência para a salvaguarda do património imaterial;

---

<sup>10</sup> [www.icom-portugal.org](http://www.icom-portugal.org)

- Em 2012, é criada a Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), resultado da fusão do IMC, do IGESPAR (Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico) e da Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo.<sup>11</sup>

De seguida, serão apresentados mais em pormenor alguns destes institutos.

#### **II.4.1 – Rede Portuguesa de Museus**

No ano 2000, nasce um sistema organizado de museus, de adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que tem como finalidade a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus, é a Rede Portuguesa de Museus (RPM) dependente do Instituto Português dos Museus (IPM). Atualmente são 149 os museus que integram esta Rede e o seu universo é rico porque tem diferentes tutelas, coleções, espaços e instalações, atividades educativas e culturais, modelos de relação com as comunidades e sistemas de gestão.<sup>12</sup>

A RPM promove a valorização de cada museu e, ao mesmo tempo, sustenta a sua força estratégica no conjunto dos museus que a constituem. Ajuda a garantir uma oferta de serviços qualificados que vão de encontro à procura do público, auxilia na crescente importância dos museus enquanto agentes de mudança social e do desenvolvimento cultural, económico e social do país.<sup>13</sup>

É um utensílio importante na execução da política museológica nacional e na qualificação dos museus portugueses. Os seus objetivos são:

- a valorização e a qualificação da realidade museológica nacional;
- a cooperação institucional e a articulação entre museus;
- a descentralização de recursos;
- o planeamento e a racionalização dos investimentos públicos, decorrentes da aplicação de fundos comunitários, em museus;
- a difusão da informação relativa aos museus;

---

<sup>11</sup> Fontes: [http://www.matriz.dgpc.pt/pt\\_evolucao.php](http://www.matriz.dgpc.pt/pt_evolucao.php) e <http://icom-portugal.org>

<sup>12</sup> <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/>

<sup>13</sup> <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/>

- a promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas;
- o fomento da articulação entre museus e a valorização formativa dos seus profissionais;
- assegura os procedimentos necessários à credenciação de museus que pretendam vir a integrar a Rede.<sup>14</sup>

## **II.4.2 – Lei-Quadro dos Museus Portugueses**

Em 2004, elaborou-se a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto), baseando-se no conhecimento da realidade portuguesa, na criação, pelo IPM, da RPM, não esquecendo as orientações internacionais. Foram envolvidos representantes da APOM, ICOM, ANMP, diretores de museus e professores universitários. Das grandes linhas orientadoras desta Lei, que se aplica a todos os museus nacionais independentemente da respetiva propriedade ser pública ou privada, realça-se a introdução de conceitos que ajudarão a clarificar o panorama museológico, como a definição de conceito de museu e a introdução do conceito de coleção visitável.

Para a RPM este novo quadro legislativo veio auxiliar na acumulação da experiência alcançada com o projeto iniciado em 2000, através da institucionalização de uma rede de museus com regras mais claras, estabelecendo responsabilidades entre museus e Estado. Esta nova Lei também teve outros resultados como a sensibilização das entidades das quais dependem os museus na criação deste tipo de instituições, o impulso de qualificação, de boas práticas e modelos a seguir e a melhoria para o público.

O licenciamento de museus consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da qualidade técnica dos museus com a finalidade da promoção de acesso à cultura e do enriquecimento do património cultural. É importante conhecer e avaliar a realidade museológica portuguesa respeitando as diferenças dos museus e reforçar a qualidade e usufruto do património cultural português, na sua diversidade e riqueza.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/>

<sup>15</sup> <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/>

### **II.4.3 – Instituto dos Museus e da Conservação**

Em 2007, foi criado um Instituto Público, o Instituto dos Museus e da Conservação (IMC), no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, unia os anteriores Instituto Português de Museus (1991), o Instituto Português de Conservação e Restauro (1999) e a Estrutura de Missão Rede Portuguesa de Museus. Tutelava 28 museus nas áreas da arte, arqueologia, etnologia e 5 Palácios Nacionais, a nível nacional. A sua principal preocupação era preservar e valorizar estes objetos únicos garantindo-os que futuras gerações usufruam delas. Dependia do Ministério da Cultura e em 2011 fundiu-se com o Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico, I.P. (IGESPAR), dando origem à Direção-Geral do Património Cultural.<sup>16</sup>

### **II.4.4 – Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico**

O IGESPAR resultou da extinção e fusão do Instituto Português de Arqueologia e do Instituto Português do Património Arquitetónico, em 2007, e foi criado com a missão de classificar e inventariar todos os bens imóveis portugueses que tenham relevância arquitetónica, arqueológica ou tenham algum interesse histórico, artístico, paisagístico, científico, social e técnico, assegurando para isso a sua gestão, salvaguarda, conservação e valorização.<sup>17</sup>

### **II.4.5 – Direção-Geral do Património Cultural**

A Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) é uma instituição pública criada em 2011 e nascida da fusão de dois institutos, o IGESPAR e o IMC, é gerida pela administração do Estado Português, tem como objetivo gerir o Património Cultural de Portugal, como os museus nacionais ou os monumentos classificados Património Mundial pela UNESCO, valorizar as obras públicas que se tornaram Monumentos Nacionais no país, garantir, conservar e salvaguardar, através de estratégias próprias, o restauro dos bens que fazem parte do património cultural do país e realizar o inventário e o arquivo geral desse património. Estes objetivos abrangem todo o património cultural do país, quer seja de origem imóvel,

---

<sup>16</sup> <http://www.patrimoniocultural.gov.pt>

<sup>17</sup> <http://www.historiadeportugal.info>

móvel e imaterial. Outro objetivo é pôr em prática a política museológica nacional de Portugal. Estes objetivos são efetuados através da articulação permanente com outras entidades, públicas e privadas, nacionais e internacionais, nos domínios normativo e da fiscalização, da investigação científica, da ação educativa e formativa e da administração do território. Por último, a DGPC deve dar o seu parecer sobre o impacto e propostas de intervenção nos edifícios classificados, edifícios públicos e privados, propondo medidas de proteção, corretivas e de minimização que sirvam para proteger o património.<sup>18</sup>

## **II.5 – Funções dos Museus na Atualidade**

Desde as suas origens que se atribuem aos museus várias funções, o ICOM define-os como instituições que, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, devem adquirir, conservar, investigar, comunicar e expor com a finalidade de estudo, educação e deleite dos testemunhos materiais do Homem e do seu meio envolvente.<sup>19</sup>

Podemos deduzir através desta definição que as funções de um museu podem ser agrupadas da seguinte forma:

- reunião e aquisição de coleções e objetos do âmbito do património cultural e da própria cultura material;
- a sua salvaguarda e conservação para que se evite deteriorações causadas pelo tempo;
- divulgação e exibição do respetivo património;
- educar e recrear através de exposições e de outras atividades desenvolvidas (Mendes, 1999).

### **II.5.1 – Função Educativa do Museu**

Com o aparecimento dos museus públicos, no séc. XVIII, a realidade museológica entra numa nova era. Os Estados, através dos museus procuram mostrar o seu poder e, ao mesmo tempo, assegurar a educação e o bem-estar dos cidadãos. Em teoria defendia-se a ideia de que a educação, antigamente só acessível a um grupo restrito de pessoas, que agora deveria estar ao alcance de toda a gente, na realidade era concretizar a filosofia educativa herdada do iluminismo dessa época (Mendes, 1999).

---

<sup>18</sup> <http://www.patrimoniocultural.gov.pt> e <http://knoow.net>

<sup>19</sup> <http://icom-portugal.org>

A partir da década seguinte vão ser criados muitos museus nos domínios da arte, arqueologia, história, ciência, tecnologia, etnografia, antropologia, etc., que começam a ser vistos como um excelente complemento à escola e à educação do grande público. Mas esta aliança nem sempre foi pacífica e a dada altura de aliados, museu e escola, passaram a ser rivais. Isto fez com que a função educativa dos museus deixe de ter tanto peso e eles se voltem, novamente, para si próprios, privilegiando as coleções, o seu estudo e preservação. Nas primeiras décadas do séc. XX são as atividades de conservação e estudo das coleções que mais se desenvolvem nas instituições museológicas, ao mesmo tempo volta a equacionar-se o papel educativo dos museus, mas de forma limitada, procurando atingir a população em geral e os grupos escolares (Mendes, 1999).

À medida que o museu deixa de estar tão voltado para si próprio e se volta mais para o público, passa a dedicar-se mais ao seu papel educativo. Foram vários os motivos que ajudaram para esse reabilitar do museu como motivos de ordem científica (desenvolvimento da psicologia, da história e da etnologia); motivos de ordem pedagógica (divulgação da ideia de educação para todos); motivos de ordem didática (reconhecimento das vantagens do processo de ensino-aprendizagem); motivos de ordem tecnológica e civilizacional (extraordinário desenvolvimento das novas tecnologias que colocam à disposição dos museus poderosos meios de comunicação) (Mendes, 1999).

Nos últimos 40 anos tem-se vindo a verificar uma verdadeira explosão no âmbito da museologia. Se em 1975 existiam no mundo cerca de 12.000 museus, atualmente existem mais de 30.000 e Portugal também assistiu à criação de um número considerável de museus. Estávamos numa fase em que se atribui aos museus uma importância cada vez maior, para isso têm contribuído dois fatores fundamentais, o reforço da importância dada ao papel educativo dos museus e a crescente pressão sobre os museus para que eles justifiquem a sua própria existência e os grandes investimentos feitos neles (Mendes, 1999).

A função educativa dos museus hoje é considerada de grande importância. Para Harrison (1948-49) “tudo o que se faz num museu tem valor educativo (...). A maneira de apresentar os objetos, o espírito que preside à sua preparação, a amabilidade e a convicção do pessoal ao serviço do público, a qualidade estética das instalações e do material, a apresentação gráfica assim como o texto das publicações – tudo isso pode exercer uma influência positiva

e contribuir para a educação tanto como os serviços cuja função é esclarecer o público” (Mendes, 1999). Para Hudson (1980) a educação dizia “respeito ao desenvolvimento e crescimento da pessoa como um todo, pelo que a aquisição e ordenação dos factos é apenas parte de um processo total” (Mendes, 1999).

## **II.5.2 – Função Social do Museu**

Para Rechená (2016), a função social dos museus nos dias de hoje passa por serem museus relevantes para a sociedade do seu tempo, isto dá origem a que cada museu tenha uma função social diferente no tempo, espaço e comunidade, impõe flexibilidade, integração e estabelecimento de um diálogo com a sociedade.

Apesar de não haver uma definição universal, é possível indicar algumas sugestões para a reflexão e prática museológica, necessárias para que os museus contemporâneos possam cumprir a sua função social (Rechená, 2016).

Em primeiro lugar e independentemente da vocação disciplinar, é fundamental que os museus tenham presentes as grandes questões sociais atuais, como o desemprego, as migrações, o envelhecimento populacional, a crise da natalidade, as alterações climáticas e ambientais, etc. trata-se de realidades que provocam grandes desequilíbrios na sociedade e que assumem dimensões catastróficas e às quais os museus não podem ficar alheios. Para isso, é necessário que os museus cooperem com instituições não museológicas como universidades, centros de investigação, organizações ambientais, organizações de prestação de cuidados de saúde, associações de desenvolvimento, organizações humanitárias e de direitos humanos. Esta colaboração não se pode cingir a parcerias relativas às coleções dos museus e ao serviço educativo, mas assumir uma atitude de visão futura. Por isso cada museu deveria através de inquéritos ou fóruns, questionar os seus visitantes e não visitantes o que realmente esperam do museu e sabendo isso, agir em conformidade de forma a terem públicos ativos e críticos (Rechená, 2016).

Em segundo lugar é necessário alterar as técnicas de exposição e apresentação das coleções dos museus ao público. Se por um lado, as tradicionais técnicas de exposição, geralmente, têm grandes dificuldades em acompanhar as rápidas mudanças sociais, por outro, devia-se abandonar a ideia de que uma visita a um museu deve ter sempre um circuito compreendido

entre as exposições, a loja e a cafeteria, e repensar a outra ideia de que só as exposições caras é que são de qualidade. Também é necessário tornar todos os museus acessíveis e inclusivos em vertentes como a física, de conteúdo, mentais, de afetos, etc. (Rechena, 2016).

Os museus para poderem desenvolver a sua função social na sociedade atual que é instável, irregular e imprevisível, têm de ser flexíveis e adaptáveis às situações, para isso devem utilizar as coleções patrimoniais para criar reflexão, conhecimento e questões sobre a sociedade e o ser humano (Rechena, 2016).

### **II.5.3 – Função Cultural do Museu**

O Homem sempre se preocupou em preservar a sua história e a sua memória, para isso foi colecionando artefactos. As coleções de objetos e imagens, ou seja, tudo o que um museu tem e são símbolos da passagem do tempo e do mundo do Homem, diálogos entre o passado, o presente e o futuro, o abrigo do velho e do novo, mais do que instituições de festas e inaugurações de exposições, o museu tem um papel cultural importante, alberga os registos do tempo, manifestações culturais de uma região, país ou povo, objetos que testemunham o trabalho do Homem, veículo a serviço do conhecimento, da educação e da informação que contribui para o desenvolvimento da sociedade (Almandrade, 2008).

Os museus são instituições de diferentes tipologias que guardam coleções e peças integrantes da memória cultural de uma cidade ou país, foi este ato de colecionar que ajudou no seu aparecimento e as coleções educam os olhares, impondo exigências, critérios, qualidades, espaços apropriados e a necessidade de serem vistas. Todo o património que se vai constituindo ao longo dos tempos tem de ser preservado e é num museu que isso irá acontecer (Almandrade, 2008).

Recentemente assistimos a uma maior preferência na vida urbana pela política e pela economia em vez da cultura, as instituições culturais veem os seus interesses comprometidos, os seus programas a ser decididos pelos seus patrocinadores que têm como objetivo final a venda de algo em vez de quererem o desenvolvimento cultural. Claro que a sociedade necessita de tecnologias, política, especialistas em diversas áreas, mas acima de tudo precisa de uma tradição cultural, um museu guarda mais do que obras e objetos de valor

ou história, tudo o que ele exhibe deve ter como base o conhecimento, a memória e a reflexão (Almandrade, 2008).

Estas instituições não estão só direcionadas ao turista e ao visitante curioso, estão, acima de tudo, dirigidas ao pensamento crítico da sociedade e da sua história, é um lugar reservado a estudos, experiências, incluindo produtores e consumidores de produtos culturais, ligadas a um saber específico, onde toda a comunidade deve ter acesso (Almandrade, 2008).

Muito importante para o desempenho da sua função cultural é a localização geográfica dos museus, de forma a poder facilitar o acesso a estudantes, curiosos, turistas e do público em geral. Em localidades mais pequenas podem vir a ser um impulso para esse lugar e para os serviços urbanos que oferecem, como os transportes públicos e a segurança. Sem um projeto cultural que valorize o seu acervo e o que se expõe, o museu é apenas um lugar que atrai olhares dispersos, sem interesses culturais (Almandrade, 2008).

#### **II.5.4 – Função Científica do Museu**

Para Delicado (2004), as funções científicas dos museus são 7: a promoção da cultura científica, a investigação, o apoio ao ensino, os serviços à comunidade, a preservação do património, a educação ambiental e o reforço da identidade (local ou institucional).

Os museus são considerados lugares privilegiados para promover a cultura científica, são locais públicos, abertos, com equipamentos como salas de exposição, bibliotecas ou cafetarias, com estreitas ligações às universidades e centros de investigação, com coleções que podem ser expostas e utilizadas de várias maneiras, pontos de encontro para cientistas e leigos. Seja em exclusivo ou em simultâneo, pode significar o ensino da ciência ao público, especialmente escolar, promover uma imagem favorável da ciência, mostrar como a ciência é feita, ou incentivar a uma carreira científica (Delicado, 2004).

Muitos dos museus científicos nasceram como instituições de investigação e de produção de ciência. Em alguns casos, essa função foi-se perdendo em favor das universidades, dos centros de investigação e dos laboratórios, permanecendo os museus somente com a função de divulgação ao público de ciência produzida por outrem, mas outros casos houve que os

museus mantiveram o seu estatuto dentro do campo científico, funcionando como centros de investigação (Delicado, 2004).

Os museus científicos são muitas vezes usados como meios auxiliares ao ensino das ciências nos níveis básico e secundário. Procuram adaptar os seus conteúdos ao currículo educativo e oferecem atividades dirigidas ao público escolar, como ateliers, cursos e exposições itinerantes nas escolas, por isso é que grande parte do público destas instituições são grupos escolares. No entanto, o seu maior contributo vai para o ensino terciário, ou seja, para a reprodução dos verdadeiros praticantes dos domínios da científicos a que dizem respeito (Delicado, 2004).

O que outrora era feito pelos museus de história natural, no que respeita ao seu papel de investigador em ciências naturais e capacidade de prestação de serviços à comunidade, como depósito de coleções locais, regionais, nacionais ou coloniais de espécimes mineralógicos, botânicos e zoológicos e de conhecimentos sobre os mesmos, hoje essa função tem-se vindo a perder devido ao desaparecimento ou dispersão das coleções e à própria reorganização do sistema científico, que retirou dos museus a supremacia em certas atividades de investigação entregando-a às universidades ou entidades do Estado (Delicado, 2004).

Uma das funções mais transversais a todos os museus é a preservação do património. Os centros de ciência são a exceção, porque não albergam coleções, a aquisição, conservação, manutenção, inventário e restauro do seu acervo, que, geralmente, é a missão principal de um museu. Os museus são depósitos de peças que asseguram a transmissão de um património às futuras gerações (Delicado, 2004).

Nas últimas décadas do século XX, aumentaram as preocupações com o meio ambiente e os riscos ecológicos, isto veio proporcionar aos museus científicos a oportunidade de incluírem nas suas atividades a divulgação de conceitos e recomendações relativos à conservação da natureza. Muitos centros da ciência apresentam, muitas vezes, temas ligados aos recursos naturais, à biodiversidade e conservação de espécies, aos problemas ambientais, etc. e, inclusive, algumas instituições acolheram cursos de educação ambiental (Delicado, 2004).

Os museus científicos também têm nos seus objetivos a representação e preservação da identidade dos grupos. Muitos dos seus temas centrais foram escolhidos de acordo com as especificidades regionais e, muitas vezes, procuram realçar alguns aspetos da identidade nacional (Delicado, 2004).

### **II.5.5 – Função Económica do Museu**

A economia caracteriza os museus como bens culturais que produzem impactos económicos e sociais diretos e indiretos para a sociedade. Estes incluem o sistema de produção e difusão cultural de uma determinada região e são importantes auxiliares no processo de formação e educação da sociedade, também contribuem para o aumento a união social e afirmação da cidadania e identidades sociais (Valiati, 2014).

Os museus são bens culturais públicos, não procuram o lucro, mas têm diversas externalidades positivas e alguns impactos económicos diretos, como a criação de emprego e o que acabam por acrescentar em termos de produção noutros setores. Quando se cria um determinado museu numa determinada região acaba sempre por gerar um fluxo financeiro direto no território. Esse tipo de fluxo direto pode ser em forma de salário, emprego, manutenção do equipamento cultural, entre outros, isto vai estimular a atividade económica dessa determinada região. Indiretamente, acaba por gerar também emprego, alugueres, turismo, restauração, cafetarias, entre outras atividades, isto leva a um efeito multiplicador importante e que se pode enquadrar na lista de impactos socioeconómicos dessa atividade (Valiati, 2014).

Estes impactos, diretos e indiretos, ajudam à requalificação urbana à volta da instituição, é chamado o efeito sistémico positivo que a sua presença provoca. Além de trazerem um fluxo financeiro direto, os museus também ajudam na valorização das áreas à sua volta e dinamizam os diversos setores da economia. Por exemplo, um lugar que tenha um ou vários museus tem tendência a ter uma vizinhança com muita atividade cultural, isso reflete-se no preço dos imóveis e na segurança pública. Quanto às externalidades positivas podem-se definir como o impacto gerado pela ligação entre dois agentes económicos que acabam por afetar um terceiro que não tem ligação direta com os primeiros. Um exemplo desse tipo de externalidades são os investimentos em educação que acabam por elevar os níveis socioculturais dos seus instruendos e aumentam a produtividade da economia em geral, isto

dá origem a um aumento dos padrões de vida da sociedade como um todo. Podemos considerar outras externalidades dos museus como o turismo ou estas instituições serem, por vezes, as principais formas de lazer. Com isto não se quer desconsiderar outras missões dos museus nas áreas da educação, pesquisa, conservação e divulgação do seu acervo e património histórico-artístico (Valiati, 2014).

## **II.5.6 – Lei-Quadro dos Museus e as suas Funções**

Em Portugal cria-se a Lei-Quadro dos Museus de 2004, este documento oficial veio contribuir para o apoio e regulamentação dos museus. No seu Capítulo II, seção I, Art. 7<sup>20</sup> encontram-se as funções que um museu deve atualmente desempenhar, tais como:

- Estudo e investigação;
- Incorporação;
- Inventário e documentação;
- Conservação;
- Segurança;
- Interpretação e exposição;
- Educação.

Estudo e investigação – é onde se baseiam as ações desenvolvidas no âmbito das restantes funções do museu, como o que incorporar, identificar e caracterizar dos bens culturais já incorporados ou que o podem a vir a ser, com a finalidade de documentar, conservar, interpretar, expor e educar.

Incorporação – o museu deve ter uma política de incorporações que lhe permita ter uma coerência e enriquecimento do seu acervo, sempre dentro da sua vocação. A incorporação representa a integração formal de um bem cultural no seu acervo e pode ter feito de várias formas como a compra, doação ou legado, entre outras. Qualquer bem cultural que seja depositado num museu, não será incorporado.

---

<sup>20</sup> <https://dre.pt/>

Inventário e documentação – o inventário museológico é a relação dos bens culturais que constituem o acervo de um museu e para todos esses bens que são incorporados é obrigatório que seja elaborado esse inventário museológico, com um número de registo (único e intransmissível) e uma ficha de inventário, e a descrição do direito de propriedade desses bens. A finalidade de se ter um inventário passa para que haja uma identificação e individualização de cada bem cultural e uma uniformização e compatibilização do inventário geral do património cultural, dos bens particulares e dos públicos.

Conservação – o museu deve conservar, garantir as condições adequadas e promover as medidas preventivas necessárias à conservação dos bem culturais que incorpora. Deve possuir reservas organizadas, de forma a assegurar a gestão das coleções tendo em conta as suas especificidades. A conservação e o restauro dos bens só podem ser realizados por técnicos qualificados, sejam eles internos ou externos ao museu.

Segurança – o museu deverá ter as condições de segurança indispensáveis que garantam a proteção e integridade dos seus bens culturais, bem como dos seus visitantes, respetivo pessoal e instalações. Cada museu terá um plano de segurança, periodicamente testado, de forma a garantir a prevenção de perigos e a respetiva neutralização.

Interpretação e exposição – são as formas que um museu tem de dar a conhecer ao público os seus bens culturais. Estes são apresentados através de exposições permanentes, temporárias e itinerantes. É definido e executado um plano de edições, em diferentes suportes, que se adequa à sua vocação, tipologia e desenvolvimento de programas culturais diversificados. O museu tem a obrigação de garantir a qualidade, fidelidade, propósitos científicos e educativos das suas publicações e réplicas de objetos ou espécimes, bem como da publicidade respetiva.

Educação – o museu deve desenvolver regularmente programas culturais e atividades educativas que possam contribuir para o acesso ao património cultural e às manifestações culturais. Promover a ação educativa respeitando à diversidade cultural visando a educação permanente, participação da comunidade, aumento e diversificação de públicos. O museu deverá ter laços de colaboração e articulação institucional com o sistema de ensino no quadro das ações de cooperação geral estabelecidas pelos Ministérios da Educação, da Ciência e do

Ensino Superior e da Cultura, podendo, de forma autónoma, promover a participação e frequência dos jovens nas suas atividades.

### **II.5.7 – UNESCO e as Funções do Museu**

Em 2015, a UNESCO criou novas orientações para o mundo dos museus através do documento “*Recomendação Relativa à Protecção e Promoção dos Museus e das Coleções, da sua Diversidade e do seu Papel na Sociedade*”.<sup>21</sup>

Esta Recomendação percorre os grandes tópicos da Museologia, incluindo orientações gerais e funcionais sobre o papel dos museus no mundo atual (Carvalho, 2016). No seu segundo capítulo fala sobre as funções que o museu deve ter na atualidade e estas são: a preservação, a investigação, a comunicação e a educação.

A preservação: são as atividades relacionadas com a aquisição e gestão de coleções, análise de risco e desenvolvimento de competências de prevenção, de planos de emergência, segurança, conservação preventiva e curativa, e restauro de objetos musealizados, garantindo a integridade das coleções quando usadas e armazenadas. A criação e manutenção de um inventário é uma ferramenta essencial para proteger os museus, prevenir e combater o tráfico ilícito, gerir a adequada mobilidade dos acervos e ajudá-los a cumprir o seu papel na sociedade.

Outra função importante dos museus é a investigação e estudo dos seus acervos. É através do conhecimento obtido pela investigação que o completo potencial dos museus pode vir a ser alcançado e oferecido ao público. A investigação é muito importante para os museus para que seja possível oferecer oportunidades de reflexão sobre a história em contexto contemporâneo, assim como para a interpretação, representação e apresentação das coleções.

A Comunicação é mais uma função importante dos museus, todos os Estados devem incentivar os museus a interpretar e difundir o conhecimento sobre as coleções, monumentos e sítios dentro das suas áreas específicas de competência e organizar exposições adequadas. Os museus devem utilizar todos os meios de comunicação possíveis para desempenhar um

---

<sup>21</sup> <http://icom-portugal.org>

papel ativo na sociedade, como por exemplo, organizando eventos públicos, participando em atividades culturais importantes e outras interações com o público, tanto em formatos físicos como digitais. As formas de comunicação devem ter sempre em consideração a integração, o acesso e a inclusão social, para isso devem ser feitas com a colaboração do público mesmo o que não tem por hábito visitar museus.

Mais uma função importante dos museus é a educação, eles atuam na educação formal, informal e na aprendizagem ao longo da vida, através do desenvolvimento e da transmissão do conhecimento, de programas educativos e pedagógicos, em parceria com outras instituições, em particular as escolas. Os programas educativos dos museus ajudam na instrução dos diversos públicos sobre os temas das suas coleções, sobre a cidadania e ajudam a consciencializar sobre o património e a sua preservação.

## **II.6 – Como Gerir um Museu**

Grande parte dos museus existe para benefício público e para que tenham sucesso nessa sua missão, todas as suas ações devem refletir essa obrigação e compromisso. Qualquer organização que trabalhe para o interesse público deve gerir corretamente os seus negócios, os museus não são exceção e devem funcionar o melhor possível porque são entendidos como “guardas” do património cultural, natural e científico de um povo, região ou nação. Os museus que operam ou dependem do governo, devem funcionar de acordo com o sistema de gestão do órgão administrativo, mantendo os seus próprios sistemas e procedimentos operacionais (Edson, 2004).

Começaremos por definir o que é a gestão de forma mais clássica para de seguida explicar a definição da gestão de museus. Para Peter Druker (1998, cit. por Carvalho, 2015), a gestão é a forma como uma organização consegue atingir os seus objetivos e metas de maneira eficiente e eficaz, através da organização, planeamento, liderança e controlo dos recursos que tem ao seu dispor. Tradicionalmente o termo que se usa para definir gestão é o de administração, que, normalmente, se refere às atividades que permitem planificar, monitorizar, e controlar as tarefas vocacionadas para o funcionamento da entidade, pública ou privada (Carvalho, 2015).

Tradicionalmente, é na administração que são tomadas as decisões importantes, os diretores devem ter liderança, perspectiva e boa orientação para que tomem as melhores decisões sobre como o museu é organizado, os serviços que disponibiliza, e as pessoas que serve. Um diretor é contratado, normalmente, pelo Ministério da Cultura, dum conselho de administração ou do governo regional e os seus poderes dependem da legislação e regulamentos nacionais ou locais (Edson, 2004).

Para o ICOM (2010), a gestão museológica é definida como “...a ação de conduzir as tarefas administrativas do museu...”, onde estão incluídas as tarefas ligadas à parte financeira e jurídica, à segurança, à manutenção da instituição, à organização das equipas de profissionais, ao marketing e ao planeamento das atividades (Carvalho, 2015).

O papel principal da gestão de um museu é apoiar a organização de forma a que se consigam obter os resultados necessários para que a missão desse museu se consiga alcançar. Um dos fatores que mais contribuem para que o museu tenha sucesso contínuo é a criação de uma equipa eficaz e empenhada. Para isso, é necessária liderança, visão e compromisso para o valor do esforço da equipa. O gestor de um museu tem como função fulcral inspirar os outros a fazerem parte da equipa. A gestão de um museu para ser eficaz deve envolver todos os recursos e atividades museológicas com o pessoal. É tão necessária no desenvolvimento e evolução do museu que sem ela o museu não consegue ter, manter e utilizar adequadamente o seu acervo, da mesma forma não consegue apoiar uma exposição e um programa educativo eficaz. Se a gestão não for eficaz e qualificada, a confiança e o reconhecimento público, tal como o valor do museu pode ser posto em causa como instituição ao serviço da sociedade (Edson, 2004).

Para Edson (2004, cit. por Carvalho, 2015), para haver uma boa gestão é necessário:

- Escolher o colaborador adequado a cada trabalho;
- Decidir o trabalho que vai ser feito;
- Determinar como realizar esse trabalho;
- Saber gerir a relação que existe entre os colaboradores que realizam determinada função e os restantes funcionários do museu.

Segundo Barry Lord e Gail Dexter (2010, cit. por Carvalho, 2015), dividem os modelos de gestão dos museus em 4 principais formas de gestão:

- Dependência orgânica;
- Dependência com autonomia de gestão;
- Organização sem fins lucrativos;
- Entidades Privadas.

O museu moderno tem de ser diferente dos métodos tradicionais e das práticas de administração obsoletas, deve ser uma instituição informativa, profissional, agradável e socialmente ativa (Edson, 2004).

Grande parte dos museus usam uma estrutura de gestão tripartida: gestão, curadoria e atividades. Este tipo de estrutura permite que se distribuam várias tarefas. Pode ser alargada para ser mais fácil aumentar as atividades enquanto as linhas de comunicação diretas são mantidas e o processo de informação seja facilmente compreendido. Todo o pessoal do museu deve saber qual o seu lugar na organização e no diagrama do museu estará a relação de todos os membros do pessoal (Edson, 2004).

Tradicionalmente, encontramos na estrutura organizacional a autoridade administrativa no topo seguida pelo diretor/gestor e o resto do pessoal é organizado abaixo de acordo com as suas funções e relações primárias do museu. Chama-se a este tipo de organização *estrutura hierárquica* que pode resultar numa abordagem autoritária ou vertical da gestão organizacional. Existe outra forma de organização a chamada *estrutura horizontal*, esta abrange toda a linha de contato com o diretor/gestor para que todo o pessoal possa ter igual acesso. A organização que cada vez mais se está a tornar comum tem o nome de *estrutura matriz*, neste tipo de estrutura atribui-se ao pessoal do topo responsabilidades “verticais” para uma especialização académica ou profissional com responsabilidade de gerir um determinado tema que cruze todas ou grande parte das barreiras das estruturas do museu e do seu pessoal. Apesar de tudo, no final todos os componentes convergem para o diretor porque este é a ligação entre a autoridade administrativa e o pessoal (Edson, 2004).

Para que a gestão de um museu e a sua estrutura organizacional tenha sucesso e seja bem recebida, tem de promover um espírito de trabalho em equipa onde todos os elementos do

peçoal trabalhem de forma eficaz e eficiente para atingir as metas propostas, boa comunicação interna (ajuda na redução dos erros) e um ótimo sentido de decisão geral aceite. Gestores, supervisores e líderes têm a obrigação de manter cada pessoa da sua equipa envolvida e valorizada para que cooperem da melhor forma para o bem do museu. Uma maneira de se saber se a gestão aplicada é de qualidade passa por um ambiente de sinceridade, honestidade, lealdade, confiança e respeito mútuo entre funcionários e direção, e é por este que último que tem de começar (Edson, 2004).

Outra chave para que um museu tenha êxito tem a ver com a gestão de pessoal, os funcionários são o recurso vital da instituição. Por melhor acervo, práticas de conservação preventiva e boas barreiras de segurança, sem as pessoas que fazem a curadoria, a conservação do acervo e da exposição, os que estão ligados diretamente com o público, a administração, manutenção, gestão de recursos humanos, financeiro, relações públicas, entre outros, tudo isto se iria deteriorar ou perder (Boylan, 2004).

Uma boa gestão e de liderança de pessoal começa com o pessoal de topo, todos os diretores, chefes de departamento e chefes de seção, devem perceber sobre legislação referente aos procedimentos dos funcionários do museu, uma vez que grande parte das decisões da gestão de pessoal são tomadas na chamada “linha da frente” pelo profissional e pelo supervisor. É fundamental haver uma grande compreensão e compromisso para se ter boas relações de emprego e tratamento justo a todos os funcionários, por todos os funcionários e a todos os níveis de responsabilidade (Boylan, 2004).

Deve-se, sempre que possível, recrutar e manter o pessoal de elevada qualidade, os procedimentos da gestão de pessoal iguais e justos são uma necessidade prática e uma obrigação ética. Deve haver igualdade e justiça de oportunidades, no recrutamento, promoção, supervisão, gestão diária, oportunidades de formação, direitos de aposentação pagamentos e outros benefícios. São necessários todos os esforços para manter os bons profissionais, diretor, pessoal do topo e recursos humanos, devem assegurar que todos os funcionários estão satisfeitos e valorizados para que se possam permanecer na instituição o maior tempo possível (Boylan, 2004).

O museu deve ter escrito em documento a sua forma de constituição, estatuto legal ou financeiro, onde afirme que o museu não tem como objetivo de gerar lucros ou beneficiar os seus proprietários (exceção feita aos museus privados), mas que o seu verdadeiro propósito é servir as necessidades do público. Assim se usa a expressão “sem fins lucrativos” e toda e qualquer receita extra gerada pelo museu deverá ser utilizada no apoio da instituição e não na distribuição de subscritores individuais (Edson, 2004). O mesmo afirma Carvalho (2015), defende que os museus não podem gerar receitas, mas as que geram devem ser reinvestidas na valorização das próprias instituições museológicas e não distribuídas pelos acionistas, como acontece nas instituições com fins lucrativos.

Quando uma instituição museológica tem um balanço positivo, isto não quer dizer que tenha gerado lucros, dependendo da legislação e da sua cultura organizacional, as receitas devem ser, total ou parcialmente, reinvestidas na melhoria do museu, nos seus projetos atuais ou em novos projetos. Mesmo que sejam consideradas “receitas estatais” nos casos dos museus públicos, nacionais ou locais, em teoria uma parte dessas receitas podem ser reinvestidas nas atividades do museu (Carvalho, 2015).

Os recursos financeiros de que um museu tem ao seu dispor resultam da dotação orçamental (receitas externas) e do que o próprio museu produz (receitas internas), através da bilheteira, loja, ou aluguer de espaços, por exemplo (Carvalho, 2015).

A administração e o pessoal de um museu podem mudar com o tempo, mas o público como entidade indeterminada será sempre o “proprietário” do museu porque este é encarado como um lugar de propriedade de património cultural, natural e científico. A administração deve representar o museu, tomar decisões, determinar programas, exposições e coleções, mas não pode nem deve receber qualquer tipo de benefícios pelas suas ações. Por isso é importante, para o museu e o seu diretor, identificar o público que mais se aplica à sua missão<sup>22</sup> e tentar integrá-lo o máximo possível no seu desenvolvimento e atividades do museu. O público acaba por ter uma grande influência na gestão e estrutura organizacional do museu (Edson, 2004).

---

<sup>22</sup> Declaração de Missão de um museu: descreve o que o museu é, o que faz, como trabalha, onde atua, como, onde e por que razão coleciona.

Para o investigador de gestão Brian O'Neil (1993), uma organização terá êxito e eficácia se:

1. Tiver bom senso na orientação e no propósito;
2. Tiver trabalhos bem projetados;
3. O pessoal se sentir tratado de forma justa e que o seu valor é reconhecido/apreciado;
4. Tiver estilo participativo de gestão;
5. Todos forem informados sobre cada plano ou evento;
6. Cada funcionário se sentir um membro da equipa válido;
7. Tiver bons locais e instalações de trabalho;
8. Houver um bom entendimento de partilha de responsabilidades;
9. Todas as pessoas forem formadas para o trabalho;
10. Tiverem igualdade de oportunidade de promoção;
11. Os líderes e supervisores mostram que apoiam e se preocupam;
12. Sempre que houver alteração de planos, todos sejam envolvidos desde o início;
13. O pessoal tiver oportunidades de utilizar as suas capacidades;
14. O pessoal puder contribuir com as suas ideias.

(Adaptado de Boylan, 2004)

## II.6.1 – Os Museus e as Estratégias de Comunicação

A palavra comunicação deriva do latim “*communicationis*”, significa “partilhar, participar em algo, tornar comum”, é um processo que envolve duas ou mais pessoas na troca de informações através da fala, da escrita, da transmissão de ideias, pensamentos ou valores, de um código comum ou do próprio comportamento e que todos os interlocutores conseguem compreender. É um processo social primário e permite criar e interpretar mensagens com o objetivo de se obter uma resposta. Pode ser feito em contexto de relacionamento interpessoal ou no âmbito da atividade de uma empresa ou organização. É de extrema importância numa organização as pessoas poderem comunicar, muitas das ações só podem mesmo ser postas em prática através da comunicação, ela é indispensável ao bom funcionamento da organização.

Tradicionalmente, o modelo de comunicação envolve um emissor, um recetor, a mensagem, o canal e o *feedback*, com o aparecimento da tecnologia este modelo não se alterou, mas o chamado *feedback* adquire uma maior importância. Os museus acabam por não serem alheios a esta realidade e isto vai-se refletir nas suas políticas e estratégias de comunicação.

Para Garcia (2003, cit. por Remelgado, 2014), um museu terá sucesso se tiver capacidade de conseguir responder aos desafios e mudanças, ao mesmo tempo que tenta influenciar a comunidade através das suas ações. O museu terá de se tornar um instrumento de comunicação que seja capaz de mostrar o quanto é importante para a sociedade ao mesmo tempo que estreita os laços com a comunidade. Desta forma, é muito importante para um museu ter uma boa comunicação, não como um processo meramente informativo e feito de forma indiferenciada, mas sim com uma estratégia apoiada em objetivos concretos, recorrendo a instrumentos e métodos bem delineados e destinados aos vários tipos de público, atendendo às suas expectativas, motivações e necessidades em relação à experiência museológica.

Muito antes de um determinado público equacionar a hipótese de ir visitar um museu, este já deve ter feito a sua comunicação de forma eficaz. O potencial visitante quando sabe da existência desse museu, analisa-o como opção de escolha em função de um conjunto de fatores que o poderão motivar, seja através de algum contato feito pessoalmente, seja através de instrumentos digitais. Desta forma, os museus deverão ter estratégias de comunicação suficientemente abrangentes que anteceda e suceda a própria visita e que não se resuma somente a uma visita no local (Remelgado, 2014).

Os objetivos fundamentais da comunicação dos museus são:

- Informação sobre a instituição, a sua coleção, que serviços tem, as suas atividades e acessibilidades;
- Persuasão, criando nos públicos a necessidade de terem de visitar o museu, utilizando recursos ao nível racional e emocional, dando ao museu um carácter de prestígio e reconhecimento;
- Educação, oferecendo aos públicos ferramentas intelectuais e os códigos de interpretação necessários para que possam usufruir da experiência museológica na perspetiva educativa, de desfrute e de lazer (Remelgado, 2014).

A comunicação intercede e reforça o entendimento institucional de valor, das obras, tornando a oferta atraente, interessante e pertinente para o visitante cultural, ajudando o seu envolvimento (Remelgado, 2014).

## **II.6.2 – Os Museus Enquanto Sistema de Comunicação e Informação**

Como já vimos noutra capítulo deste trabalho os museus têm várias funções, para o ICOM uma das mais importantes, para além da conservação e produção de conhecimento, é a comunicação, com ela conseguem comunicar e expor o património material e imaterial da humanidade e o seu meio envolvente com a finalidade de educar, estudar e deleite.

Os museus têm uma dinâmica que cria comunicação entre si e o seu público envolvendo-o nas diversas atividades que tem, através da coleção, da exposição, da investigação, das atividades e até do próprio edifício onde se encontra instalado.

Em 1992 na Declaração de Caracas, já se evidenciava a vertente comunicacional dos museus, salientando que a principal função museológica é um processo de comunicação que explica e orienta as atividades do museu, tais como a coleção, a conservação e a exibição do património cultural e natural. Isto mostra que os museus para além de fontes de informação e instrumentos de educação, também são espaços e meios de comunicação que auxiliam no estabelecimento da interação da comunidade com o processo e com os produtos culturais. A comunicação dos museus é um processo que se apoia numa lógica de participação e relação entre museus e os seus públicos, um processo interativo, um diálogo permanente entre emissores e recetores que ajuda no desenvolvimento e enriquecimento mútuo, marcado “por uma linguagem aberta, democrática e participativa” (Declaração de Caracas, 1992) fundamentais a um museu completo e efetivamente integrado na comunidade. Um dos objetivos dos museus é conseguir um equilíbrio entre a conservação e a documentação do seu espólio e como o comunicar, sendo, em simultâneo, um sistema de informação e de comunicação. Para Hernandez e Tresseras (2001, cit. por Remelgado, 2014), o museu deve comunicar com o seu público de forma clara sobre o conhecimento e serviços que oferece, motivar a participação do público nas suas atividades e no uso dos seus serviços, e fortalecer e consolidar a relação do museu e o seu público. Não é uma tarefa fácil uma vez que os públicos estão cada vez mais exigentes e a concorrência é cada vez maior.

Para a Nova Museologia, a comunicação dos museus assenta numa lógica de participação e relação entre os museus e os seus públicos, tem de existir um processo interativo, um diálogo constante entre emissores e recetores, que possa contribuir para o desenvolvimento e

enriquecimento recíproco, marcado por uma linguagem fácil, popular e participativa, fundamentais a um museu integral e integrado na comunidade (Remelgado, 2014).

### **II.6.3 – Os Departamentos de Comunicação nos Museus**

A função da comunicação dos museus é cada vez mais importante, quer ao nível das suas práticas, quer ao nível da sua estrutura. Atualmente, muitos dos museus têm na sua orgânica departamentos ou gabinetes de comunicação, estes têm como objetivo avaliar como uma peça pode comunicar com o público, analisar e avaliar os níveis de informação, analisar os vários tipos de visitantes, fazer a programação das atividades, formação dos educadores, etc., sempre em colaboração com os restantes departamentos do museu. A comunicação deixou de ser uma ferramenta que se utiliza pontualmente, para ser, cada vez mais, uma ferramenta estratégica ao nível da gestão e organização da instituição, fundamental para concretizar os seus objetivos e ajudando na sua afirmação junto aos públicos (Remelgado, 2014).

No geral, a comunicação deve ser um elemento de junção das mensagens que os diferentes departamentos emitem, garantindo que as mesmas tenham coerência e mostrem a visão, a missão e os objetivos da instituição. Deve depender diretamente da direção do museu, mas sempre em articulação com os restantes departamentos. Cada museu deve desenvolver as suas próprias estratégias de divulgação e comunicação, sempre adaptadas às suas características e aos seus públicos. Para uma comunicação mesmo eficaz, seria necessário que os públicos se envolvessem nela, ao nível da escolha de conteúdos e ao nível da definição dos recursos selecionados para a transmissão da mensagem (Remelgado, 2014).

### **II.6.4 – Tipologias de Comunicação nos Museus**

Para Eilean Hooper-Greenhill (1994, cit. por Remelgado, 2014), existem dois tipos de comunicação nos museus, a interpessoal e a de massas. A primeira é caracterizada por uma maior interatividade entre o museu e os seus públicos, exemplo: visitas guiadas e as atividades que existem entre os públicos e os profissionais da instituição. A segunda é caracterizada pelo seu carácter unidirecional, não havendo qualquer tipo de interação entre os intervenientes, exemplo: as edições e publicações nos seus diferentes formatos e tipologias. Este tipo de distinção que o autor apresenta, é baseada no relacionamento que se

estabelece com o público e os processos que se utilizam em diferentes contextos, que de seguida analisaremos.

#### **II.6.4.1 – A Comunicação Interna**

A forma como as organizações são lideradas tem uma grande influência no seu desempenho. Um gestor, para além das suas aptidões de gestão, também deve ter uma boa capacidade de comunicação. A *European Foundation for Quality Management*, mostra como uma organização deve funcionar bem, com uma boa gestão de pessoas, de recursos, de processos e de estratégia, porque estes têm uma influência direta nos resultados da mesma, observando-se no grau de satisfação das pessoas, nos resultados de negócio, na satisfação dos clientes e no impacto na sociedade (Remelgado, 2014).

Para Labrado (2000, cit. por Remelgado, 2014), cabe ao diretor do museu, entre outras competências, a comunicação, elaborando e implementando uma política corporativa de comunicação, desenhando os procedimentos e planos de comunicação interna e organizando reuniões. Os públicos internos são os que melhor podem divulgar a imagem da instituição externamente, devido ao seu papel importante na transmissão dos valores da marca e da relação que criam com os visitantes. Para que a comunicação interna seja eficaz deve-se aperfeiçoar a relação com e entre os colaboradores e, ao mesmo tempo, criar e partilhar uma cultura organizacional.

Desta forma, as chefias devem liderar as formas de comunicação interna, motivar as pessoas para que se sintam parte integrante da instituição e disponibilizando as ferramentas que sejam necessárias, definindo objetivos e orientando estrategicamente a organização. O líder não tem de dar as respostas, mas encontrar e desenvolver soluções onde se encontrem envolvidos os vários níveis hierárquicos, seja na relações verticais (estrutura hierárquica) ou nas horizontais (vários grupos de trabalho), no interior da instituição, com a finalidade de ajudar na gestão da informação, no desenvolvimento de um sentimento de pertença, e na interação entre todos os agentes envolvidos (Remelgado, 2014). Para Curvello (2012, cit. por Remelgado, 2014), a instituição deve desenvolver “um conjunto de ações com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em volta de valores que precisam de ser reconhecidos e partilhados por todos e que podem contribuir, de forma indefetível, para a construção de uma boa imagem pública.”

A comunicação interna deve ter um carácter mais informal, que resulta do funcionamento normal diário da instituição, tendo por base as relações interpessoais que se vão criando entre os colaboradores da organização, e outra com carácter mais formal, oficializada pela própria instituição e apoiada em manuais de procedimentos, por exemplo. Para uma boa gestão é fundamental que exista cooperação e comunicação interdepartamental (Remelgado, 2014).

#### **II.6.4.2 – A Comunicação Externa**

Este tipo de comunicação é dirigido a diferentes segmentos de públicos, tem como objetivo de facilitar a cooperação e a colaboração entre todos os intervenientes, ao mesmo tempo que mostram uma imagem positiva da instituição. Cabe a toda a equipa que de alguma forma tem contacto com o público, como por exemplo os que têm funções de acolhimento, ter este tipo de tarefa, mas o desejável é que houvesse em todas as instituições um Relações Públicas (Remelgado, 2014).

Para que a comunicação no interior do museu seja eficaz, é necessário que exista uma sinalética eficiente, se recorra ao uso das novas tecnologias no discurso expositivo, exista a informação em diferentes idiomas e suportes, e se disponibilize material informativo de qualidade sobre as coleções (Remelgado, 2014).

Para além deste tipo de comunicação externa que se realiza no interior da própria instituição museológica, destacam-se outras duas vertentes: a comunicação institucional ou corporativa e a comunicação programática e de serviços. O primeiro tipo de comunicação tem como missão e objetivos da instituição criar, promover e manter a imagem da organização, estabelecendo uma relação entre ela e os seus públicos, contribuindo para posicionar o museu no espaço sociocultural. Traduz-se numa imagem gráfica (logótipo) ou de identidade visual, formada por um símbolo que representa a organização, a sua marca. Esta tem como objetivo obter visibilidade, atenção e lealdade, fidelizando os visitantes e atraindo novos públicos. Exemplos: Museu do Louvre (Paris) ou o MoMA (Nova Iorque), as suas marcas são mundialmente reconhecidas pelo valor que está associado à instituição, às suas coleções, ao seu prestígio, à filosofia e identidade que estão presentes em todas as ações que organizam. O segundo tipo de comunicação, apoiada na nova definição do ICOM em que defende que atualmente os museus são hoje lugares de lazer, aprendizagem e de deleite, onde

o visitante tem um valor especial, e por isso se multiplicam experiências promovidas pelos museus enquanto espaço público produtivo, aberto à participação e interação, onde a comunicação, através de novas linguagens e estratégias devem ser ao mesmo tempo eficazes e atrativas para todo o tipo de públicos. A comunicação dos museus é feita em vários formatos e com recurso a vários instrumentos, sendo as abordagens mais tradicionais as exposições de objetos e as edições em formato de papel, que coexistem com soluções mais atuais, onde o digital tem um papel muito importante, apelando à constante interação e participação dos públicos (Remelgado, 2014).

De seguida, serão expostos alguns instrumentos de comunicação que nos parecem ser mais importantes na prática museológica.

### **A Exposição**

Esta é um dos meios de comunicação que os museus mais utilizam, formando uma estrutura básica de comunicação entre os museus e os seus públicos, o visitante pode viver uma experiência afetiva através da descoberta do significado dos objetos que estão expostos. Existem as exposições permanentes, que permitem a divulgação da imagem do museu de uma forma sólida e que se baseiam em peças que representam a sua missão e objetivos, e as exposições temporárias, estas têm como objetivo atrair novos públicos e podem apresentar objetos menos expostos do acervo do museu, ou em iniciativas que resultam de parcerias com outras instituições ou artistas. Neste tipo de exposições englobam-se as exposições itinerantes. As exposições, em especial as temporárias, são apresentadas como oportunidades para experiências inéditas e deverão ser utilizadas em campanhas e estratégias de marketing (Remelgado, 2014).

### **As Atividades: a função educativa do Museu**

Nos últimos 30 anos o papel da educação nos museus assumiu um papel importante, a função educativa é a que mais se tem destacado das funções atuais do museu, contribuindo para o aumento, diversificação e proximidade entre ele e o seu público-alvo. Cabe ao Serviço Educativo dos museus ser o agente ativo na educação permanente e plural da comunidade, promovendo o gosto pelo património e pelo seu usufruto, numa perspetiva de educação não formal. Entende-se que os museus serão centros de aprendizagem informal e de educação permanente, tendo uma visão construtiva do saber, assente numa comunicação interativa e

flexível, que possibilita ao visitante estabelecer ligações entre o conhecimento que já tem e os conteúdos que lhes são expostos; que prevê uma variedade de estilos de aprendizagem; e que promove o valor de interpretação livre (Remelgado, 2014).

Nos museus podemos encontrar uma grande variedade de atividades educativas para vários tipos de públicos, vão desde as visitas guiadas, as atividades *hands-on*<sup>23</sup>, as palestras, os programas para as escolas, as publicações específicas, vários programas de aprendizagem, para famílias, ateliers, cursos de formação, etc., numa procura contínua de novas abordagens lúdicas e formativas, abrangentes e universais, capazes de atrair vários públicos, ajudando na divulgação do museu e das suas coleções. Algumas destas atividades são sazonais, realizam-se em períodos do ano específicos, como as férias de Natal e de Verão, destinadas ao público escolar que nestas alturas estão em pausa letiva (Remelgado, 2014).

Camacho (2007, cit. por Remelgado, 2014), afirma que os museus preparam programas específicos para os vários tipos de públicos, através da promoção de uma variedade de ações, que correspondem a uma seleção e a uma segmentação de públicos, as quais se repercutem na oferta de diferentes produtos e serviços e na produção de instrumentos diversificados de comunicação. Ao mesmo tempo, para Silva (2007, cit. por Remelgado, 2014) é preciso construir estratégias por parte dos educadores de forma a que se construam aprendizagens importantes que permitam uma exploração estruturada, que seja capaz de levar ao desenvolvimento de competências exploratórias efetivas que deem uma razão e um sentido ao que se vê e se experimenta.

### **As Edições**

Através das publicações em diferentes suportes, o museu comunica e promove o seu acervo e as suas atividades. Catálogos, monografias, edições de investigação, agendas, panfletos, edições turísticas, ajudam a dar a conhecer o museu nas suas múltiplas dimensões, tendo em conta a variedade dos seus públicos. Para além de divulgar e atrair novos públicos, as edições são um investimento que visa o retorno financeiro através da sua comercialização.

---

<sup>23</sup> As atividades “*hands-on*” promovem a interações com o ambiente de uma forma ativa, contribuindo para a construção de novas ideias, interpretações, juízos e ligações a informações obtidas anteriormente pelo sujeito. Segundo George Hein, as atividades “*hands-on*” conduzem, ainda, a uma atitude “*minds-on*”, ou seja, não se trata apenas de uma experiência de carácter sensorial, mas de algo que também estimula o raciocínio e a interpretação (Hein 1991, cit. por Remelgado, 2014).

Atualmente, as edições em formato digital são, cada vez mais, utilizadas pelos museus. Constituem uma boa alternativa face aos poucos recursos financeiros que a instituição tem e ajudam no envolvimento do utilizador.

### **A Loja**

Atualmente, as exigências dos mercados cada vez mais competitivos obrigam a que se implementem novas estratégias por parte dos museus para atrair e fidelizar novos públicos, e ajudar na sua sustentabilidade. Por isso, os museus integram nos seus espaços múltiplas valências, como lojas, restaurantes, cafetaria, auditórios, espaços polivalentes, entre outros. Para Mottner and Ford (2005, cit. por Remelgado, 2014), estes espaços não servem apenas para venderem bens e serviços culturais, mas também oferecem experiências que inspirem, reproduzam e deem continuidade à exposição, em resumo, à missão e objetivos do museu.

As lojas dos museus são espaços de divulgação por excelência. Os museus criam uma relação de proximidade com os públicos, através dos produtos inspirados nas suas coleções e exposições, que lhes permitem adquirir produtos representativos da instituição ao nível da investigação, das exposições ou de outros eventos, dando-lhes um cunho de exclusividade e qualidade. O que se ambiciona é que estes espaços se assumam como lugares de consumo ao nível do mercado cultural, assim os museus têm investido na divulgação destas estruturas, sobretudo na criação de lojas *online*, onde é possível ver e comprar os produtos disponíveis. Pérez Ruiz (2013, cit. por Remelgado, 2014) defende que os museus devem desenvolver soluções para os diferentes segmentos de públicos, existem turistas que só querem levar uma recordação do museu; existem os entusiastas, que são apreciadores de arte e do próprio museu; e existem os impulsivos, que dirigem a decisão da compra em função das circunstâncias, por exemplo, impulsionados por crianças.

A sua localização é muito importante, são utilizadas como instrumentos de promoção e divulgação dos museus e por isso devem estar localizadas em locais estratégicos, de forma a que se torne obrigatória a passagem por estes espaços. A capacidade de uma loja atrair e fidelizar os seus públicos depende de vários fatores. O sucesso de uma loja de um museu tem de ter por base uma estratégia sustentada em técnicas de gestão, comunicação, divulgação e *marketing*, que tenham a capacidade de despertar nos públicos o desejo de consumir e repetir essa experiência (Remelgado, 2014).

## **As Ferramentas Digitais**

Atualmente, existe um maior investimento ao nível das tecnologias da informação e da comunicação, em especial nas comunicações digitais, estas englobam a utilização de *email*, *newsletters*, *sites* e redes sociais. Para G. Wayne Clough (2009, cit. por Remelgado, 2014), “a única forma de manter a vitalidade da instituição neste contexto, é garantindo o envolvimento das gerações mais jovens relativamente às nossas coleções e conhecimento.” Para isso, é importante a utilização das novas tecnologias digitais na plenitude das suas potencialidades.

Não é objetivo primordial desta dissertação mostrar e explicar todas as ferramentas digitais que atualmente existem, até porque estão em constante mutação e têm grande diversidade. Deste modo, referimo-nos alguns dos instrumentos (*site* e redes sociais) que consideramos mais interessantes e que tenham maior utilização e eficácia no contexto das instituições museológicas, fazendo somente uma breve abordagem a cada um desses instrumentos.

### **O Site**

O museu utiliza as suas páginas de internet com o objetivo de divulgar nas suas múltiplas vertentes e junto dos seus públicos, procurando corresponder às suas motivações, necessidades e expectativas, é uma ferramenta que dá informação e ajuda a chamar a atenção do utilizador para as suas possibilidades e a visitar o museu se assim for do seu interesse. As suas características, conteúdos e funcionalidades dependem de vários fatores, que vão desde as opções de carácter editorial até aos recursos humanos, tecnológicos e financeiros. Cada vez mais se torna importante avaliar como se usa e acessa a uma página da internet para se construir ferramentas *online* que ajudem a aumentar a capacidade e facilidade do utilizador a aceder, compreender e utilizar os conteúdos disponibilizados de forma eficaz, permitindo, assim, a sua utilização por todos os públicos (Remelgado, 2014).

O uso de um *site* refere-se à facilidade de utilização do mesmo e ao grau de satisfação do utilizador. O acesso tem a ver com o desenho do *site web* e do *software* na flexibilidade que tem em abranger as diferentes necessidades, incluindo pessoas que tenham limitações e deficiências. Quanto à tipologia dos conteúdos que se disponibilizam, estes diferem em função dos recursos que se têm, dos objetivos e das prioridades da instituição. Normalmente

encontramos nas páginas *online* dos museus conteúdos de caráter informativo, relacionados com a história do museu, as suas coleções e que serviços disponibiliza. Relativamente às coleções, os *sites* oferecem uma dimensão de conhecimento e informação que ultrapassa a sua dimensão física. Atualmente, há um crescente acesso *online* às coleções dos museus numa perspetiva de divulgação do seu acervo e também enquanto recurso que pode ser integrado com novas funções tecnológicas. As coleções podem ser apresentadas em vários contextos, de modo a que potenciem a marca identitária da instituição, através, por exemplo, do catálogo *online*; ou de exposições virtuais à sua reserva de peças. Em relação a conteúdos de carácter mais específico, os museus podem disponibilizar informação mais pormenorizada sobre os seus programas educativos, onde até seja possível fazer *download* dos mesmos. Através do *site*, o museu também pode comunicar com os meios de comunicação social, para isso é normal criar-se uma área para os profissionais da comunicação (“*media*” ou “*press room*”) onde se incluem as notícias, listas de contatos, notas de imprensa, etc., com o objetivo de criar e manter uma relação próxima com os media (Remelgado, 2014).

Em resumo, o *site* é uma importante ferramenta de comunicação que permite uma proximidade entre a instituição e os seus públicos, através de diversas funcionalidades. Essa forma de comunicação contempla as mensagens transmitidas através dos canais clássicos e abre novas possibilidades de participação e de criação de mensagens em diferentes suportes. Por isso, deve ser uma prioridade para os museus manterem de forma cuidada e permanente a atualização dos seus *sites* no que respeita aos seus conteúdos.

### **As Redes Sociais**

Estas são uma estrutura social, composta por pessoas ou organizações, que interagem entre si por meio de plataformas virtuais, sendo hoje utilizadas por milhões de utilizadores em todo o mundo. São espaços privilegiados de participação, partilha e colaboração, através de meios tecnológicos, onde se criam conteúdos em vários formatos, como o texto, a imagem, o vídeo e o som (Remelgado, 2014).

Boyd e Ellison (2007, cit. por Remelgado, 2014) definem que uma rede social é “um serviço *online* que permite aos indivíduos a construção de um perfil público ou semipúblico (...), em articulação com outros utilizadores com quem estabelecem uma relação (...)”, querem

eles dizer que, partindo de um perfil e utilizando as funções da plataforma, os utilizadores desenvolvem a sua comunidade *online* em função dos seus interesses, relações, gostos, etc., criando relações com indivíduos e com instituições.

Das redes sociais mais conhecidas e utilizadas atualmente, o MD utiliza o Facebook (<https://www.facebook.com/pg/museudodouro/about/>) e o Twitter (<https://twitter.com/museudodouro>). São nestas plataformas que o museu publica as iniciativas e eventos que realiza, tal como a informação mais importante no panorama turístico regional e nacional.

Em 2004, aparece o Facebook<sup>24</sup>, inicialmente num circuito interno da Universidade de Harvard, e a partir de 2006 o seu livre acesso tornou-a uma das redes sociais mais populares em todo o mundo, tendo hoje milhões de utilizadores que são atraídos por um conjunto cada vez mais diversificado de funcionalidades e ligações com serviços *online* e aplicações. A forma de comunicar com o público é através dos *posts*, com eles podem-se divulgar as coleções ou as atividades diárias da instituição, tendo como objetivo estimular a visita ao museu e aceder ao seu *site*. Esta rede tem sido responsável pela divulgação de muita informação dos museus.

Em 2006, aparece o Twitter<sup>25</sup> que trouxe uma nova maneira de comunicar, tendo por base apenas 140 caracteres, os chamados “*tweets*”. Quem utiliza este serviço pode publicar, partilhar, subscrever ou seguir publicações de outros utilizadores. Muitos museus usam esta rede social para divulgar as suas atividades, devido ao seu carácter instantâneo e difusão massiva, quase que viral.

Vários estudos mostram que, atualmente, no que diz respeito à utilização das redes sociais para divulgação da informação dos museus, o Facebook e o Twitter são as mais utilizadas. Será necessário que os museus apostem em profissionais, como no Departamento de Comunicação, para que façam uma boa gestão destes instrumentos de comunicação.

---

<sup>24</sup> Criado por Mark Zuckerberg, em 2004, na Universidade de Harvard: [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

<sup>25</sup> Criado em 2006, nos EUA, por Jack Dorsey, Noah Glass, Evan Williams e Biz Stone: <https://twitter.com/>

## **II.6.5 – O Museu e a Comunidade**

Para Chagas e Nascimento (2006, cit. por Silva, 2009), o museu atualmente tem várias funções, é uma casa onde se guardam memórias e as preservam; é um lugar de referência pelas representações simbólicas universais, nacionais, regionais, locais, étnicas e/ou individuais; um lugar de comunicação por oferecer atividades para o público em geral; um lugar aberto ao público e ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento. As características do seu trabalho museológico são a vocação para a comunicação, as exposições, a documentação, a investigação, a interpretação, a preservação e a conservação dos bens culturais nas suas diversas formas; as suas características relativamente aos seus públicos são a disponibilização dos seus acervos (património cultural) e as exposições ao serviço da comunidade, utilizando-o como um meio de educar, turístico e de inclusão social, ao mesmo tempo que auxilia a popularizar o espaço, o acesso, o uso e a produção de bens culturais, tendo como fim a promoção à dignidade humana e favorecer a construção da identidade, à percepção crítica, à produção de conhecimentos e oportunidades de lazer. Estes atributos que hoje os museus têm resultam de um percurso histórico, deixando de serem lugares restritos a determinados grupos restritos e passando a estar ao serviço da comunidade e público.

Olhando para o percurso histórico dos museus, a partir de determinada altura os museus começam a ter um relacionamento com a sociedade diferente. Esse momento acontece após a Segunda Guerra Mundial, altura em que os museus, em particular os dos EUA, começam a apresentar experiências mais ativas ao mesmo tempo que mostram as suas coleções especializadas nas mais diversas áreas do conhecimento, desta forma atraem um público mais variado para atividades educativas, de lazer, concertos e debates.

Nos anos 60 e 70, começam os debates sobre a democratização da cultura e da luta pelos direitos das minorias, acabando por gerar reflexões à volta do papel dos museus. Depois de 1984, no Quebec (Canadá) aparece o Movimento Internacional da Nova Museologia em que se quebram determinados paradigmas museológicos, o museu deixa de estar ao serviço dos objetos de coleção e passa a estar ao serviço do Homem, da educação, da identificação, confrontação e da conscientização (Remelgado, 2009).

Em 2000, Varine (cit. por Remelgado, 2009) defendia que a relação entre museu e comunidade não deve ser unilateral, devem ser partilhados problemas e valores, o museu

pode ajudar a comunidade a se revelar, a ter confiança em si, fazendo aparecer interlocutores, parceiros, líderes comunitários, cooperativas e associações.

Já em 1991, Grinspum (cit. por Remelgado, 2009) declarava que para além das iniciativas comunitárias, os museus estavam em crescente mercantilização por meio da apropriação dos meios de comunicação de massa e meios tecnológicos, que normalmente mostram o abandono do tempo de olhar, perdendo assim uma das suas funções básicas que é o espaço para contemplação.

Julião (2006, cit. por Remelgado, 2009), concluiu que com estas novas funções o museu assume um compromisso com a cultura de forma abrangente, alargando o património que se tem de preservar. Deixam de ser simples espaços de reprodução da memória e de criações das elites, passando a assumir questões do dia a dia, procurando cada vez mais atender um público diversificado de todas as faixas etárias.

Quando se realiza um trabalho para que não se perca as memórias de um povo, é fundamental que se registre as memórias individuais e/ou coletivas das pessoas mais antigas desse lugar. Os museus serão os lugares físicos ideais que podem ser usados para que essas memórias não se percam. Potencializa-se a sua função social e aproximando-o da comunidade, fortalecendo, assim, os laços dos autóctones com o museu. Trata-se de uma análise cultural em que as memórias das pessoas que moram perto do museu, são interpretadas como representações do património cultural de um determinado lugar. Preservar essas memórias é preservar os significados e valores que os diferentes habitantes atribuem às suas práticas quotidianas e ao património cultural do lugar, além de contribuir para o alargamento dos vínculos entre o museu e a comunidade local (Barbosa et al., 2012).

Em 2010, no Brasil, elaborou-se um Plano Nacional Setorial dos Museus em que nas suas diretrizes se recomenda fomentar “o diálogo entre o museu e a comunidade” e privilegiar “as pesquisas no âmbito da história local, utilizando depoimentos orais como instrumento de acesso a outras fontes de pesquisa” (PNSM 2010/2020, cit. por Barbosa et al., 2012).

Júnior (2007, cit. por Barbosa et al., 2012) defende que, “a história oral contribui de forma inequívoca para que as novas falas sejam encenadas pelos historiadores (...) para que novos

olhares sobre o passado sejam possíveis”. Assim, torna-se importante o registo de testemunhos orais para que se construam outras memórias e outras histórias como parte dos acervos dos museus. Para Barbosa et al. (2012), as narrativas orais das comunidades que vivem perto dos museus, acabam por construir memórias plurais e democratizar os museus.

Em 2003, a Convenção da Salvaguarda do Património Cultural Imaterial, para vários autores (Alivizatou, 2006; Bortolo, 2010; Cabral, 2011, Kirshenblatt-Gimblett, 2004; Kurin, 2004; Timón Tiemblo, 2009; cit. por Pinto, 2013), veio trazer uma nova perspetiva de como se deve entender o Património Cultural Imaterial, entendendo-o como um processo dinâmico que atribui a verdadeira importância ao papel dos atores sociais e aos protagonistas, acabando por prever uma participação mais ativa das comunidades e dos praticantes das expressões culturais consideradas. Outra perspetiva, que acaba por resultar da primeira, tem a ver com o facto de os museus envolverem as comunidades na contextualização das coleções nos campos material e imaterial, e através destas fortalecer a sua identidade com o passado. Parte-se do princípio de que a construção do conhecimento será feita através das coleções e dos objetos que formam os acervos museológicos, tal como já em 1990 Peter van Mensch defendia: *“It is always the object in relation to the other basic parameters that forms the content of museological thinking”*. Através dos mesmos há a intenção de desenvolver uma relação aberta com as comunidades. Hooper-Greenhill (1994, cit. por Pinto, 2013), diz que para se conseguir chegar ao poder simbólico das coisas é necessário percebê-las. Então pode-se questionar o que é que o conceito de imaterial acrescenta ao património cultural e aos museus. A resposta encontra-se na importância do lado intangível da cultura, nos traços afetivos e espirituais, na sensibilidade, nas tradições, nos valores, nas festas, nos lugares, ou seja, em tudo o que não é tangível e que a sua apreensão é feita através dos sentidos e tem a sua expressão fora do museu. Esta característica social que dá vida à existência imaterial faz com que as pessoas protagonistas sejam indispensáveis ao objeto patrimonial. Em 2000, Fonseca (cit. por Pinto, 2013) entendia que os sujeitos dos diferentes contextos culturais têm um papel de informantes e de intérpretes do seu património cultural. Para Davis (2007, cit. por Pinto, 2013) a esta realidade junta-se o facto da relação museu/comunidade se verificar com mais frequência em museus mais pequenos, onde se encontra com mais facilidade o sentido de identidade e onde os museus dão um sentimento de pertença, permanência e continuidade em relação ao passado (Anico, 2008, cit. por Pinto, 2013).

Graça Filipe (2006, cit. por Pinto, 2013) defende a importância da relação do museu com a comunidade como um impulsionador de entusiasmo da instituição museu na sociedade em que se insere, mas esta interação obriga a que os museus inovem as suas práticas, os modos como trabalham diariamente com as pessoas, com os públicos e com as coleções de forma mais vasta.

Um museu local tem implícito um contexto cultural, geográfico e histórico, este sentido de territorialidade é apoiado sob uma forte carga de símbolos, significados e representações culturais que compõem um decisivo suporte para a construção da identidade local, na qual o próprio museu é parte integrante deste processo de construção.

Hall (2011, cit. por Pinto, 2013), defende que as culturas nacionais são compostas por instituições culturais, por símbolos e representações. Uma cultura nacional é um discurso, uma maneira de construir sentidos que acaba por influenciar e organizar as nossas ações e a conceção que temos de nós mesmos. As culturas nacionais constroem identidades, produzem sentidos com os quais nos podemos identificar, sentidos esses que se incluem nas histórias que são contadas sobre a nação, memórias que conectam o seu presente com o seu passado e com as imagens que dela são construídas.

Deve-se salientar em relação às comunidades, imaginadas ou não, que a geografia e a cultura de uma região não se apresentam em blocos compactos e divisíveis de conteúdos, os contrastes vão-se dissolvendo e as delimitações das fronteiras não são linearmente definíveis.

Crooke (2007, cit. por Pinto, 2013) colocou uma questão pertinente: “*The links between museums, heritage and community are so complex that it is hard to distinguish which one leads the other – does heritage construct the community or does a community construct heritage?*” Vários autores questionaram esta complexa relação entre museu e comunidade no que se refere ao Património Cultural Imaterial, “Quem define quem é ou não protagonista do património? De onde deve partir a iniciativa de participação? Quem detém a legitimidade para escolher certos elementos culturais em detrimento de outros, e de que interesses?”. (Pinto, 2013). Estas questões levam a uma reflexão sobre a coerência da interpretação desta relação entre o museu e a comunidade, ou seja, até que ponto o museu consegue que a

comunidade que representa se envolva efetivamente, ou a que nível se aplica esta ligação com a comunidade. Esta avaliação torna-se difícil porque as comunidades são constituídas por pessoas diferentes e identidades diversas, assim as expectativas em relação ao museu acabam também por serem plurais, tornando-se difícil falar de uma população enquanto conjunto homogéneo (Pinto, 2013).

Desta forma, é muito complicado identificar que tipo de pessoas é que frequentam o museu. Com alguma facilidade se encontram pessoas da comunidade que não se identificam com ele nem sentem necessidade de estar incluídos ou representados neste tipo de instituição. Mas outras há que, por diversas razões, se identificam mais ou menos com o museu e mantêm expectativas em relação a ele, principalmente esperam que o museu, enquanto instituição inerentemente relacionada com o património, tenha a capacidade de eternizar a sua identidade e transmiti-la às futuras gerações. Neste processo ativo surge a necessidade do envolvimento e participação dos atores sociais na identificação e definição do património, porque serão eles quem irão decidir que usos fazem parte do seu património, acabando por depender deles a transmissão dos conhecimentos, das tradições e das técnicas à restante comunidade e gerações (Pinto, 2013).

Um museu local deve compreender a comunidade em que se insere e conhecer os seus públicos, indo ao encontro das suas expectativas sociais, questionando sempre o que ele próprio, enquanto instituição museológica, tem e pode oferecer. Assim, os museus conseguem desenvolver um trabalho importante com as comunidades e no qual elas se possam identificar. Se esse trabalho não for bem desenvolvido, se não tiverem visitantes, se não despertarem o interesse e sentimentos nas suas comunidades e nos seus públicos, para que servirão os museus (Pinto, 2013).

### **III – A SAZONALIDADE NO SETOR DO TURISMO**

Na atualidade, o turismo é encarado como uma das principais alavancas económicas a nível nacional e mesmo a nível internacional. Favorece o desenvolvimento socioeconómico e fortalece a base económica local, devido ao efeito multiplicador económico e ao efeito de gerar e motivar o desenvolvimento de outras atividades económicas (Martins, 2010).

Poucos são os destinos onde a procura turística não apresenta padrões de sazonalidade, por isso, setor público e privado estão a unir-se e a esforçar-se para criar e a implementar medidas de modo a poder reduzir esses padrões sazonais, essas estratégias passam pela diversificação de mercados, políticas de produtos e preços, implementação de férias divididas em vários períodos ao longo do ano com o objetivo de estimular a procura na chamada época baixa (Martins, 2010).

O setor turístico tem vindo a efetuar algumas mudanças a vários níveis como a nível de produtos, destinos, comportamentos, hábitos e consumos dos visitantes. Estas mudanças acabam por ter influência na gestão e planeamento dos destinos, espaços e organizações turísticas. Por isso será fundamental ter um conhecimento mais profundo sobre estas mudanças e tendências ao nível da procura turística, para se poder delinear novas estratégias e medidas que ajudem os destinos e organizações turísticas a melhorar e rentabilizar as suas atividades e serviços, atenuando ou combatendo, desta forma, a sazonalidade, variando a oferta turística e a competitividade local, estimulando e fortalecendo, assim, a base económica local (Martins, 2010).

A sazonalidade não é exclusiva do turismo, abrange vários setores da atividade económica, desde o primário ao terciário. É um conceito comum da vida humana, uma grande parte das atividades das pessoas são caracterizadas por padrões sazonais, sejam eles referentes às atividades agrícolas (ex. colheitas) ou a atividades industriais (ex. moda de Verão/Inverno), por exemplo. O ser humano e as suas atividades caracterizam-se e regulam-se por padrões e comportamentos sazonais. Cada vez mais o turismo está presente na vida das pessoas e este setor não é alheio a estes padrões e comportamentos de trabalho, das férias profissionais ou escolares, das épocas de festas ou religiosas, determinadas épocas do ano e disponibilidade dos recursos turísticos (Martins, 2010).

O conceito da sazonalidade ligada ao turismo ainda é pouco compreendido e estudado, mas vários autores, como BarOn (1975) que é considerado como o primeiro autor a publicar um estudo sobre este tema, vão começando a investigar e publicar sobre o tema. BarOn (1975) afirmava que a sazonalidade era uma variação que ocorreria todos os anos ou meses e essa variação dava-se quando determinado segmento de mercado crescia, quando entrassem novos mercados ou destinos competitivos, e quando se mudavam as políticas das férias (Martins, 2010).

Montejano (1996, cit. por Almeida, 2015), acrescenta à definição anterior a variação do fluxo de divisas dentro de um período de tempo, sendo o Verão e o Inverno os polos nucleares dessa variação.

Para melhor se definir o conceito da sazonalidade no geral sem enquadramentos setoriais, será vantajoso socorrer-se da perspectiva quantitativa da ciência estatística. Para Reis (1994, cit. por Almeida 2015), a sazonalidade pertence a um dos quatro elementos de uma série cronológica, que por sua vez pode ser definida como um conjunto de observações quantitativas sobre determinada variável, relativos a determinados momentos de tempo. Essas observações são, normalmente, intervaladas entre si, por exemplo: semanas, meses, trimestres ou anos. As restantes componentes de uma série cronológica são a componente tendência, a componente cíclica e componente aleatória. Para o mesmo autor, a componente sazonal é definida pelas variações periódicas e sistemáticas que vão provocando variações alternadas das observações e se reproduzem de modo regular de ano para ano ou em períodos mais curtos.

Para Kuznets (1993, cit. por Almeida 2015 e Martins 2010), a repetição anual e a duração limitada dessas oscilações acabam por permitir identificar as variações sazonais de outras alterações nas séries cronológicas (tais como as variações cíclicas). O tratamento estatístico da componente sazonal de uma determinada série, tem como objetivo medir as variações sazonais através dos vários métodos que existem para o efeito. Ao isolar a componente sazonal, consegue-se construir índices sazonais para cada período (ex.: ano) que permitem identificar a sua estrutura sazonal possibilitando previsões mais corretas. O autor defende que as variações sazonais acabam por afetar as taxas de atividade em resultado das variações climática ou das estações do ano.

Gujarati (1992, cit. por Almeida 2015), defende que as séries cronológicas de natureza económica, que se baseiam em observações com períodos mensais ou trimestrais, exibem padrões sazonais, dá como exemplos as vendas na época do Natal, a procura de gelados e bebida frescas no Verão e a procura de viagens durante as férias.

Para Medlik (1996, cit. por Almeida 2015 e Martins 2010), a sazonalidade são variações de padrão regular que se verificam em determinadas temporadas, tais como as estações do ano, em atividades económicas diversas como a agricultura e turismo. Essas estações do ano estão divididas em três grandes estações, a estação/época alta, a estação/época média e a estação/época baixa, e relacionam-se com uma pluralidade de fatores económicos, sociais e de ordem comportamental que acabam por motivar a procura em determinados períodos.

Moore (1989, cit. por Martins 2010), definiu a sazonalidade como algo que está relacionado com o setor empresarial, como os movimentos que acontecem numa série temporal durante determinado período do ano.

Hylleberg (1992, cit. por Martins 2010 e Almeida 2015) apresentou uma definição de sazonalidade ao mesmo tempo que apontou algumas das causas que levam a ela. Então definiu-a como movimentos sistemáticos que acontecem ao longo do ano, mas sem serem obrigatoriamente frequentes, provocados por alterações climáticas, alterações de calendário escolar, e pelos diferentes momentos na tomada de decisão de produção ou consumo por parte dos agentes económicos (produtores e consumidores). As expectativas, as preferências dos agentes económicos e as técnicas de produção que a economia dispõe, vão influenciar estas decisões. No turismo, a sazonalidade pode ser entendida como a desigual distribuição dos movimentos turísticos ao longo do ano e pode ser expressa em termos de números e gastos de visitantes, entradas em atrações, emprego, taxas de ocupação, tráfego em autoestradas e outras formas de transporte.

Allcock (1994) tem uma definição de sazonalidade muito semelhante à de BarOn, defende que a sazonalidade é a concentração do fluxo de turistas num determinado período do ano (Martins, 2010).

Cooper et al. (2002) afirma que a regularidade das variações sazonais é influenciada pelos feriados móveis, como o Carnaval ou a Páscoa, ou pela quantidade de determinado tipo de dias, como por exemplo o número de sábados que um mês tem, que acabam por condicionar a análise da regularidade por que todos os anos são diferentes (Almeida, 2015).

Hartmann (1986) defende que um dos principais inconvenientes do desenvolvimento turístico é a sazonalidade, por que esta faz parte da natureza do turismo (Martins, 2010). Tem efeitos negativos devido à forte concentração dos fluxos turísticos no tempo provocando picos de atividade (sendo pesadas cargas para os recursos físicos e sociais no destino) e vales de procura que criam ineficiência na indústria turística (Almeida, 2015).

Para Hinch e Jackson (2000), a maioria dos destinos turísticos caracteriza-se por alterações sistemáticas da atividade turística ao longo do ano (Martins, 2010).

Domingues (1980, cit. por Almeida, 2015) afirma que a sazonalidade é um fenómeno que provoca desequilíbrios na exploração dos serviços turísticos e dos transportes, tendo origem nas mudanças regulares das condições atmosféricas.

Para o mundo da literatura, a definição de Butler (1994, cit. por Almeida, 2015) é encarada como a mais ampla, define-a como um desequilíbrio temporário no fenómeno turístico, sendo expresso no número e gastos de visitantes, tráfego nas autoestradas e outras formas de transporte, emprego, e entradas em atrações.

O termo “sazonalidade” resulta da palavra inglesa “*season*”, se traduzirmos literalmente quer dizer “estação do ano”. Se tomarmos a estação do ano como um subperíodo alvo da análise da sazonalidade, teremos de diferenciar três estações, a alta, a média e a baixa. Quando se fala em estação, normalmente associamos a uma perspectiva geográfica ou climatérica que em regra está na base da definição da própria estação do ano, como por exemplo o Verão. No entanto, quando estudamos o conceito sazonalidade, devemos entender estes conceitos de forma mais abrangente, por que estão relacionados com a dimensão temporal que é definida pelas variações climatéricas, por fatores económicos, sociais ou de ordem comportamental, que acabam por justificar a procura em determinadas épocas. Isto

leva a que com frequência em vez de se usar o termo “estação”, se use o termo “época” (Almeida, 2015).

O autor Domingues (1980, cit. por Almeida 2015), define os três tipos de “épocas”, época alta como o período do ano mais ou menos amplo, onde a procura e o consumo são superiores à média anual; época média, como o período em que a procura e o consumo equivalem à média anual; e a época baixa, como o período em que a procura e o consumo são inferiores à média anual. Outro conceito não menos importante é o conhecido como o mês contíguo da época alta, chama-se “mês intermédio”, ou em inglês “*shoulder month*”.

Muitas vezes também se utilizam os termos “pico” e “vale”, sendo que os primeiros correspondem a uma tradução literal da palavra inglesa *peak* e representam o período em que a procura é mais elevada do que o período contíguo, os segundos à tradução literal da palavra *valley* e representam o oposto dos primeiros. Pode haver um ou vários picos, ou vários vales, durante o período que queiramos estudar. Estes conceitos são muito úteis porque são independentes do período ou subperíodo que se vai analisar, ajudam a descrever as oscilações da procura nos setores em que a concentração temporal se fixe em subperíodos diferentes da estação do ano. Exemplos de picos e vales: na hotelaria que se foca no turismo balnear, normalmente existe pico associado à estação de Verão; no turismo de negócios, será a semana um dos períodos mais úteis para se compreender as oscilações sazonais, este turismo pode também registar picos anuais; o caso dos transportes públicos é um pouco diferente, a procura pode variar de acordo com a estação do ano, o dia da semana, e a hora do dia; no caso da restauração, este setor é marcado por dois picos diários, a hora de almoço e a hora de jantar (Almeida, 2015).

### **III.1 – Binómio Oferta/Procura na Sazonalidade**

Almeida (2002, cit. por Martins, 2010) defende que a sazonalidade não afeta todos os setores da mesma forma, apesar de ser um fenómeno transversal característico de várias atividades, setores e mercados. Existem setores que dependem da procura em determinados períodos específicos, por isso apresentam uma atividade concentrada nesses períodos ou épocas do ano. Da mesma forma, existem setores que a sua atividade é mais dispersa ao longo ano, não sentindo, por isso, os efeitos da sazonalidade. Assim, temos de perceber o porquê de haver concentração sazonal no lado da oferta e do lado da procura.

Tentando perceber as origens ou as causas do fenómeno sazonalidade, podemos categorizar, de acordo com o binómio oferta-procura, as atividades ou os setores. Isto significa que a concentração da procura em determinados setores poderá ser explicada pela oferta existente, noutros por características inerentes à própria procura (Almeida, 2015).

Do lado da oferta encontramos setores que são muito dependentes de condições naturais e do clima, são, normalmente, incontroláveis e limitadas no tempo, podendo inviabilizar a disponibilidade permanente da oferta. Damos como exemplo determinadas produções no setor agrícola, a produção e distribuição concentram-se no tempo independentemente da procura. Aos poucos tem-se vindo a atenuar a sazonalidade neste setor graças aos avanços da ciência (ex.: biotecnologia e criação de culturas artificiais) (Almeida, 2015).

Do lado da procura, a sazonalidade que se observa em determinados setores, justifica-se pela existência de períodos específicos do ano em que há um aumento no consumo associado às características desses setores. Esses períodos têm origem em fatores naturais, como alterações climáticas, bem como em fatores institucionais, como calendários institucionais, religiosos ou escolares, subsídios de Natal ou férias. A sazonalidade é explicada pelo aumento de consumo de determinados bens em determinados períodos específicos, dando origem aos chamados “picos” de consumo que se explicam pela necessidade que o consumidor tem de satisfazer as suas carências (ex.: compra de protetores solares na época de Verão ou maior consumo de amêndoas na Páscoa). Existem outras características específicas como as tradições e hábitos de consumo relacionadas a determinados períodos que criam motivações próprias para o aumento do consumo de certos bens. Normalmente, condições económicas pontuais como os subsídios de Natal ou férias originam o aumento de consumo nesses períodos no comércio na época do Natal e os serviços turísticos nas férias, mais uma vez, isto ajuda a uma maior sazonalidade dos respetivos setores (Martins, 2010).

É muito difícil contrariar a sazonalidade na maior parte dos setores devido a causas que não se podem controlar de ordem natural, económica, social, comportamental e pelas características da própria oferta. O setor terciário (serviços), a sazonalidade é mais difícil de contornar e tem efeitos mais graves no setor, porque serviços e produtos têm características bem diferentes. Na tabela seguinte vemos essas diferenças:

**Tabela 1 - Características entre produtos e serviços**

PRODUTOS	SERVIÇOS
São fabricados	São um desempenho/performance
Elaboram-se em lugares raramente visíveis dos consumidores	Acontecem na presença dos consumidores (simultaneidade prestação-consumo)
São distribuídos nos lugares onde estão os consumidores	Os consumidores têm de se deslocar onde podem usufruir dos serviços
Ao comprar tem o direito de posse e uso do produto	Ao comprar tem o direito temporário de acesso ao local e/ou prestação do serviço
Têm forma material e podem ser pré-avaliados antes da compra	Não têm forma material, são intangíveis, por isso não podem ser pré-avaliados
Podem ser armazenados e vendidos futuramente	Impossível de serem armazenados e são perecíveis

Fonte: Adaptado de Middleton e Clarke (2001) cit. por Almeida (2015)

Em forma de resumo, as principais diferenças entre serviços face aos produtos:

- **Intangibilidade** – sinónimo de imaterialidade e impossibilidade de transferência de propriedade; impossível de armazenar; difícil análise de valor e consequentemente fixação de preço; mais difícil de vender pela incapacidade de pré-demonstração.
- **Simultaneidade** – ou inseparabilidade, a prestação do serviço e o seu consumo ocorrem ao mesmo tempo e no mesmo lugar; o consumidor tem de participar e interagir no ato da prestação; o consumidor presencia e avalia ao mesmo tempo a qualidade do serviço.
- **Heterogeneidade** – ou variabilidade do serviço, prestador e consumidor têm uma profunda interação entre si; como o serviço é um desempenho e os desempenhos nunca são iguais uns aos outros, é difícil manter um padrão de qualidade do serviço ao longo do tempo, das pessoas e das organizações.
- **Perecibilidade** – o serviço é imediato, enquanto um produto geralmente tem um prazo de validade, o serviço quando está disponível e por algum motivo não é consumido, perde-se em termos de valor económico e utilidade.

(Almeida, 2015)

Está última característica tem um papel muito relevante quando se analisam os impactos económicos da sazonalidade da procura turística. É muito difícil ajustar a oferta e a procura em determinado momento devido ao carácter perecível dos serviços, aliado à sua incapacidade de armazenamento, e à sua capacidade fixa da oferta (Almeida, 2015).

Quanto à intangibilidade dos serviços, esta refere-se à impossibilidade de se constituírem *stocks*, tornando mais difícil ou mesmo impossível fazer face a fortes flutuações da procura. Os serviços dependem da capacidade produtiva em determinado momento e esta tem de coincidir com a capacidade de oferta da empresa. Quando há picos de procura que ultrapassam o nível de capacidade existente, estes são impossíveis de satisfazer, porque não há capacidade de armazenamento que colmatem as necessidades. Isto obriga a que a gestão de serviços se tenha de preocupar com a tarefa de ajustar a capacidade de oferta com o nível da procura (Almeida, 2015).

Para além de não ser possível formar *stocks*, os serviços são perecíveis, ou seja, a sua disponibilização/prestação é imediata. O serviço tem de ser consumido no momento em que é prestado e se isso não acontecer deixa de ser possível consumi-lo, perdendo na totalidade o seu valor económico. Se determinada empresa sofrer de fortes flutuações da procura, ela terá nos “vales” várias unidades de serviço a perecer, o que traz grandes implicações ao nível da rentabilidade do negócio (Almeida, 2015).

Em síntese, a incapacidade de armazenar, as fortes flutuações da procura, a intangibilidade e a perecibilidade, originam na incapacidade de em épocas de baixa procura, ou vales, seja impossível de armazenar as unidades de serviço que estão em excesso para depois as poderem disponibilizar nas épocas de elevada procura, ou picos (Almeida, 2015).

### **III.2 – Causas da Sazonalidade**

Atualmente não se sabe se os turistas viajam na estação alta porque querem, porque têm que o fazer ou porque para isso foram condicionados, é necessário realizar estudos científicos que articulem as insatisfações na origem, as atrações no destino e o que estas podem influenciar na procura turística (Martins, 2010).

A concentração da procura turística varia de destino para destino, tendo em conta a sua localização geográfica, que tipo de recursos e atrações dispõe, e de acordo com o tipo de turistas e as suas origens que recebem. Mesmo assim existem causas que determinam o facto de haver sazonalidade na maioria dos destinos turísticos (Almeida, 2015).

Tipos de sazonalidade:

- Natural;
- Institucional;
- Comportamental;
- Calendário institucional e civil;
- Causas económicas e sociais;
- Pressão social e moda;
- Épocas desportivas;
- Inércia e tradição;
- Fatores físicos e socioculturais nos países de origem e de destino;
- Clima;
- Costumes sociais e feriados;
- Fatores ou hábitos profissionais.

(Martins, 2010)

A **sazonalidade natural**, segundo BarOn (1975, cit. por Martins 2010), relaciona-se diretamente com o clima e as suas variações ao longo do ano: quantas horas de sol tem cada dia, quais as temperaturas mínimas e máximas, chuva, neve, fatores geográficos do destino, e desastres naturais (terramotos, *tsunamis*, furacões, etc.). Estes fatores têm, inevitavelmente, consequências nas atividades de lazer e recreio em determinados meses do ano, há destinos cuja oferta depende de determinados fatores climatéricos, como, por exemplo, neve para desportos de Inverno, logo não se verifica uma disponibilidade permanente dessa oferta, isto origina uma sazonalidade natural nesse destino (Martins, 2010). Outros destinos há que dependem diretamente de bom tempo, este tipo de preferência está ligado às propriedades climáticas da estação de Verão, em que o sol e as boas temperaturas são dois elementos fundamentais e os seus efeitos terapêuticos reconhecidos (Almeida, 2015).

Nos finais do séc. XIX aparecem na Europa estâncias turísticas sob o conceito de saúde, designavam-se de *Spa Towns* e hoje são conhecidas como turismo de saúde e bem-estar. Estes destinos provêm da época romana, inicia-se, assim, a tradição das termas, águas com características de cura. Mais tarde, é no Mediterrâneo que aparece a crença das propriedades terapêuticas dos banhos de mar, dando agora lugar ao desenvolvimento de novas estâncias

nas zonas costeiras que recebem os mais ricos, protegendo-os dos rigorosos Invernos da Europa Central e Norte. Depois da Iª Grande Guerra, começa-se a dar privilégio ao gozo de férias na estação do Verão, justificado pelo tempo livre que a classe média tem, mais tarde acompanhada pela classe trabalhadora. Deste modo, as estâncias balneares juntam o clima do Verão à moda que se passou a ter com o gozo de férias nestes locais. Na década de 60, o aparecimento do turismo de massas ajuda a fortalecer o gozo de férias neste período, sendo o clima o principal fator de atração (Almeida, 2015). Collier (1994, cit. por Almeida, 2015) acredita que o clima será sempre o fator crítico mais importante quando se escolhe o período ou o destino de férias.

Este tipo de sazonalidade, a natural, engloba todos os elementos que estão relacionados diretamente com o clima e suas variações durante o ano, temperatura, humidade, pluviosidade, queda de neve, horas de sol, etc. Estas condições climáticas influenciam a perceção e satisfação do turista quando decide gozar as suas férias, nos tipos de viagem e nas atividades turísticas que irá praticar. Este conceito de clima atrativo varia de acordo com os aspetos sociodemográficos (ex.: idade) e com os aspetos culturais. O que é entendido como um clima atrativo numa cultura, noutra pode ser entendido ao contrário. Os fatores naturais são incontrolláveis e estão cada vez mais imprevisíveis. As estações do ano estão cada vez menos consistentes, tudo devido às alterações climáticas, como o aquecimento global (Almeida, 2015).

Osborne (1992, cit. por Martins, 2010), defende que a **sazonalidade institucional** tem origem nas opções e decisões humanas e políticas vigentes, estão ligadas a fatores sociais, religiosos, culturais, económicos e comportamentais. A forma mais comum deste tipo de sazonalidade são: férias públicas, feriados religiosos, dias de pagamento (ex.: subsídio de Natal), eventos específicos e fatores de ordem natural (ex.: solstício). O mesmo autor diz que as variações sazonais só existem porque há férias, feriados e eventos que acontecem em determinadas épocas do ano, como o Natal, as férias escolares de Verão e as férias profissionais. São estes os fatores que refletem as padrões sociais e práticas duma sociedade. (Hinch e Hickey, cit. por Martins, 2010). Butler (2001, cit. por Martins, 2010), defende que os calendários que uma sociedade cria, são responsáveis pelos fluxos turísticos específicos em determinadas épocas do ano e de acordo com os destinos. Os destinos de turismo religioso registam um fluxo mais elevado de visitantes nas datas definidas pelo calendário

religioso. Outras datas ou eventos como o Carnaval, levam a que os turistas visitem destinos onde estes tipos de eventos se revestem como atrativos turísticos de relevo (ex.: Brasil ou Veneza). Eventos de natureza cultural e desportivos que acontecem com regularidade, atraem um elevado número de visitantes para destinos onde se realizam anualmente. A estas datas devem-se acrescentar os feriados, são muito importantes para o turismo e para a sazonalidade, aumentam os chamados *short-breaks* (pausas curtas) e motivam os fluxos turísticos em certos destinos (Martins, 2010).

Na atualidade, o que continua a dominar os padrões das férias são as férias escolares. Alia-se a tradição de férias em família que têm crianças em idade escolar, com o facto de estas ocorrerem no Verão, época em que o clima é mais favorável, para quem procura sol e praia, ao gozo das férias. É de lei que as férias escolares aconteçam no Verão, isto origina que as férias profissionais também sejam marcadas nesta altura, definindo, à partida, padrões sazonais da procura. As férias escolares e as férias profissionais afetam diretamente a população ativa em relação ao tempo de lazer e de descanso. As limitações quanto à sua duração, calendarização e repartição, acabam por ser um constrangimento ao consumo turístico e influenciam a concentração da procura num destino, são características dos dois hemisférios, norte e sul, o que se traduz numa disponibilidade da procura turística, nestas duas diferentes origens, em alturas opostas do ano (Almeida e Kastenholtz, s.d., cit. por Martins, 2010).

Em 1998, a Confederação do Turismo de Portugal, realizou um estudo que dizia que grande parte da população gozava as suas férias de uma forma compactada sem fazer repartições. Atualmente, é reconhecido que as férias curtas e intercaladas têm um maior impacto para a redução da sazonalidade. Tem vindo a crescer o número de viagens com maior frequência, os visitantes preferem realizar duas ou mais viagens por ano, em vez de longas férias anuais concentradas. A esta medida pode-se acrescentar a duração média das viagens, normalmente duram, agora, quatro noites ou menos, e verificou-se o crescente aproveitamento dos feriados públicos. Muitos turistas preferem férias mais curtas e mais frequentes durante o ano, isto favorece o aparecimento e desenvolvimento de novos destinos e os que já existem podem oferecer aos turistas instalações e serviços em diferentes estações do ano (Martins, 2010).

Outro fator que causa a sazonalidade institucional é as condicionantes económicas. Nadal, Font e Rosseló (2004, cit. por Martins, 2010), alegam que os fatores económicos, como o rendimento, os preços, as taxas de câmbio, etc., determinam o comportamento na altura de viajar e durante a mesma.

Fatores como a moda ou de pressão social causam sazonalidade institucional, na medida em que determinadas sociedades de elite, dividem o ano em épocas específicas, conforme vão acontecendo alguns eventos e a necessidade de participar neles, atividades e deslocações a determinados locais, como termas ou caça e pesca, atividades ligadas à neve, ao *surf*, e ao golfe, a estas causas podem-se chamar causas sociais, porque se convertem numa moda a seguir (Butler, 2001, cit. por Martins, 2010). O mesmo autor define outras formas de sazonalidade, a inércia e a tradição, isto significa que grande parte das pessoas goza férias na época alta porque sempre foi assim que o fez, é um costume enraizado e difícil de alterar, a sua importância para essas pessoas e o quererem mantê-lo torna-se mais difícil na redução da sazonalidade. Osborne (1992, cit. por Martins, 2010) é da mesma opinião, para ele hábitos e tradições determinam a forma como é feito o consumo turístico, a inércia ou resistência à mudança, caracterizam os turistas que já não são afetados por aquilo que os condicionava no passado, como as férias profissionais ou escolares, isto poderá ser uma justificação relevante para que haja sazonalidade no turismo.

Allcock (1995, cit. por Martins, 2010), junta aos fatores já mencionados anteriormente, fatores que explicam a chamada **sazonalidade comportamental**. Estes fatores são os que se relacionam com determinados estilos de vida, determinadas motivações e preferências do turista que acabam por moldar o seu comportamento de consumo e influenciar a sazonalidade, como exemplo, preferência por fazer férias de sol e praia, preferência por lugares de turismo massificado ou turismo menos agitados, etc. As causas desta sazonalidade podem ser vistas como pressões com foco no indivíduo, ou seja, não é a temperatura do destino que influencia as decisões de consumo do turista, mas a perceção potencial dessa temperatura, juntamente com as preferências do turista por determinado tipo de clima (Almeida, 2015).

Nas causas comportamentais estão inseridos determinados fatores diretamente relacionados com as motivações, preferências e características psicográficas do turista. Estes fatores, em

teoria, afetam e moldam o comportamento sazonal. São três os fatores: inércia, pressão social/moda, e consumo massificado. A inércia justifica a continuidade de determinadas atitudes e comportamentos sazonais de consumo turístico, traduzindo-se na continuação de um dado comportamento ao longo de determinado período de tempo, que por hábito, tradição ou resistência à mudança, caracteriza os turistas. A inércia não se verifica só no turismo. Como já foi referido, muitas pessoas gozam as suas férias em época alta porque sempre foi assim que o fizeram, são hábitos que se mantêm e dificilmente desaparecem. A pressão social instigada pela moda é bastante familiar no turismo. As pessoas conforme vão envelhecendo tentam preservar e manter a sua ideologia, estilo de vida, valores, relacionamentos pessoais, familiares, sociais, etc. Em resumo, pessoas adultas de meia-idade e mais velhos costumam manter as mesmas atividades, comportamentos, personalidade e relações sociais (Almeida, 2015).

A moda está sempre presente no consumo turístico, o turismo é feito de modas, sujeito a caprichos, fantasias e promoções, a natureza das atividades turísticas muda, tal como mudam os lugares em que as mesmas acontecem. Geralmente, são as elites e as classes economicamente mais favorecidas que são pioneiras no consumo de um novo destino turístico, são referências para outras classes que acabem por imitá-las. Este tipo de comportamento teve origem no séc. XVII com o *Grand Tour*<sup>26</sup> (Almeida, 2015).

No que respeita ao comportamento sazonal da procura turística, cedo as elites privilegiadas dividiram o ano em temporadas, era socialmente necessário participar em certas atividades e locais, este padrão converteu-se numa moda a seguir por outros estratos sociais, e isto acontece até à atualidade (ex.: em Portugal o fluxo turístico em agosto é em direção ao Algarve, período e que elites políticas e sociais estão neste destino) (Almeida, 2015).

Com o desenvolvimento dos transportes, das tecnologias e das comunicações no século passado, cresce o volume de turistas à escala mundial, impulsionado pelo aparecimento de operadores turísticos e transportes aéreos (voos *charter*), sendo considerado o início do

---

<sup>26</sup> *Grand Tour*: Viagem feita na Europa por jovens de classe média-alta, normalmente do Norte da Europa. Apareceu desde 1600 até surgir o tráfego ferroviário de grande escala na década de 1840. Estava associado a um itinerário regular com caráter cultural, sendo encarado como um ritual de passagem educacional.

turismo de massas (Almeida, 2015). Para Cunha (1997, cit. por Almeida, 2015), um turista de massas tem duas características:

- Os motivos que o levam a deslocar prendem-se com fuga ao seu meio e com o efeito de imitação;
- Escolhe quase sempre a época de Verão, especialmente julho e agosto no caso europeu, para gozar as suas férias (Almeida, 2015).

Ao mesmo tempo que crescia o turismo de massas, começa a registar-se uma tendência importante para o chamado turismo de minorias ou alternativo. Este tipo de turismo abrange formas de turismo consistentes com os valores naturais, sociais e das comunidades anfitriãs, dão a oportunidade a visitantes e comunidades partilharem interações e experiências positivas e enriquecedoras (Almeida, 2015).

Montejano (1996, cit. por Martins, 2010), defende que o Ocidente tem vindo a registar este tipo de turismo, uma nova tendência para o individualismo do consumo turístico. É praticado por um segmento de mercado que escolhe lugares menos frequentados, periféricos, isolados e em qualquer época do ano, para viajar. Este género de turista tem aumentado, é cada vez mais importante e tem menor vontade de consumir na época alta. Este tipo de turismo ajuda na redução da sazonalidade e tem uma menor propensão à concentração temporal do consumo, o oposto ao chamado turismo de massas.

A tabela seguinte apresenta um esquema que pretende resumir estes três tipos de sazonalidade, a natural, a institucional e a comportamental.

**Tabela 2 - Classificação dos fatores explicativos da sazonalidade**

<b>Sazonalidade Natural</b>	<b>Sazonalidade Institucional</b>		<b>Sazonalidade Comportamental</b>
Condições climáticas no destino ou origem definidas por elementos tais como: - Temperatura; - Humidade; - Pluviosidade; - Queda de neve;	Fatores Socioculturais	Fatores Socioeconómicos	Hábitos e tradições; Pressão social/moda; Propensão para o consumo massificado.
	Diferentes calendários instituídos: - Feriados públicos; - Calendário religioso;	Férias profissionais; Férias escolares; Fatores económicos.	

- Quantidade de horas de sol/luminosidade.	- Calendário de eventos pagãos; - Calendário cultural e desportivo.		
--------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	--	--

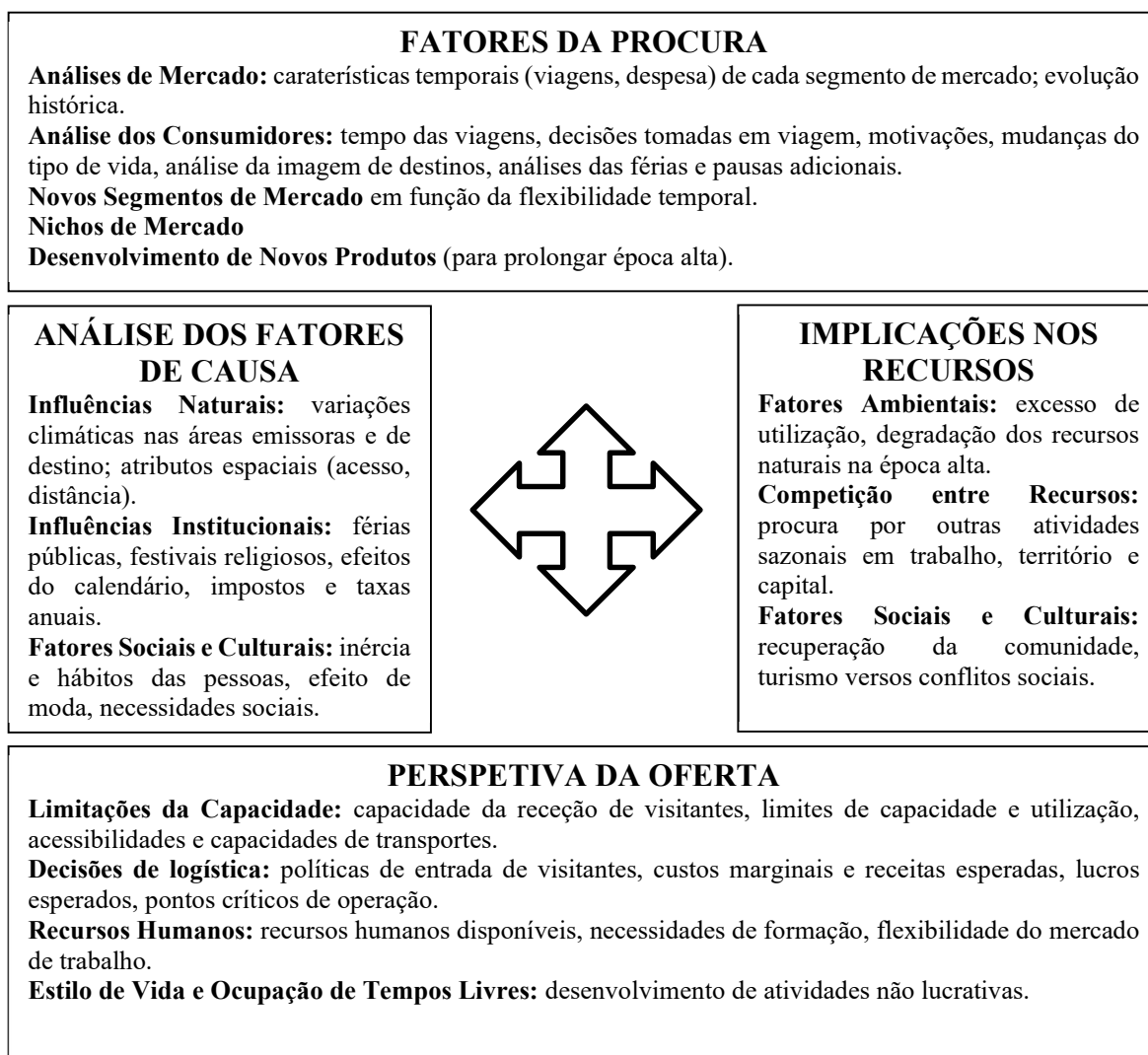
Fonte: Adaptado de Almeida (2015)

Hylleberg (1992, cit. por Martins, 2010) agrupa as causas da sazonalidade em três categorias, a primeira tem a ver com o tempo e o clima, como as temperaturas, as horas de sol, etc.; a segunda tem a ver com os calendários, Natal, Páscoa, etc.; a terceira tem a ver com as tomadas de decisão, férias escolares ou profissionais, subsídios de férias ou Natal, etc. Para o autor estas causas podem ser estáveis durante longos períodos de tempo (ex.: data do Natal), outras mudam constantemente, mas são previsíveis (ex.: data a Páscoa), outras mudam imprevisivelmente (ex.: tempo e clima).

São poucos os destinos em que a sazonalidade da procura se explica apenas com uma das categorias ou fatores expostos anteriormente, normalmente só se explica com a junção de diversos fatores ou a inter-relação entre eles. A concentração da procura de um destino pode ser explicada pela influência dos fatores que são intrínsecos ao próprio destino, como o clima ou atrações físicas, a fatores que se relacionam com a procura, como as férias escolares, tradição ou inércia, e às características da região de origem, como temperaturas ou número de horas de sol por dia. A inter-relação destes fatores e as modificações que as ações dos setores público e privado provocam através da implementação de estratégias de gestão, como diferenciação de impostos/taxas ou desenvolvimento de novas atividades, levam a um determinado padrão de sazonalidade no destino (Martins, 2010).

Alguns autores, como Butler (2001) e Allcock (1995), defendem que deverá haver uma visão multidimensional com o objetivo de se entender os padrões da sazonalidade da procura, a tabela seguinte mostra a inter-relação entre os determinantes e as influências nos padrões sazonais.

Figura 1 - Perspetivas da Sazonalidade

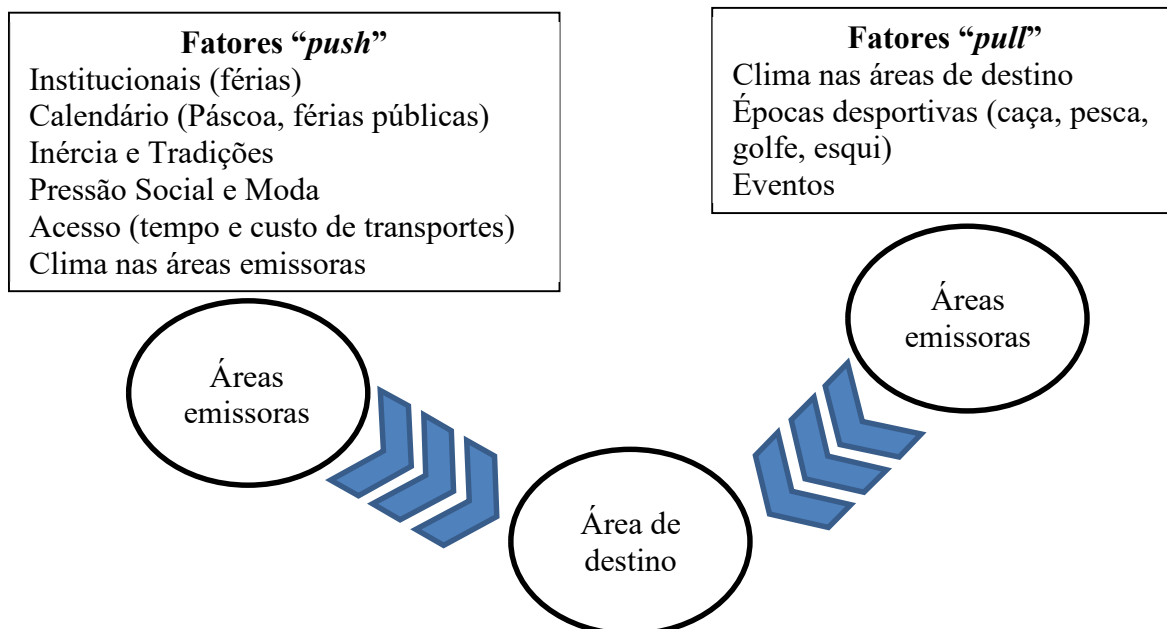


Fonte: Adaptado de Goulding (2008, cit. por Martins, 2010)

Outros autores, como Lundtorp, Rassing e Wanhill (1999, cit. por Martins, 2010), defendem que as causas da sazonalidade se distinguem entre fatores “*push*”, quando se referem à origem, e fatores “*pull*”, quando se referem ao destino. Isto quer dizer que alguns fatores influenciam o comportamento do turista na origem, quase como se o empurrasse para determinado destino, enquanto os outros fatores exercem atração a partir do próprio destino. O turista acaba por utilizar estes dois fatores como base para decidir o quê, quando e como vai gozar as suas férias ou marcar uma visita num determinado destino. Pode-se dizer que os fatores que originam a sazonalidade, sejam naturais ou institucionais, acabam por influenciar o comportamento do visitante ou consumidor de turismo. Exemplo destes fatores: se numa dada altura o clima de origem for hostil, isto poderá fazer com que um turista que

goste de sol viaje para um destino onde exista um clima favorável, ou seja, se por um lado o clima o obriga a afastar-se da sua origem (*push*), por outro, atrai-o para o destino (*pull*).

**Figura 2 - Causas da sazonalidade no destino – fatores “push” e “pull”**



Fonte: Adaptado de Lundtorp, Rassin e Wanhill (1999, cit. por Martins, 2010)

Já em 1997, os autores Butler e Mao defendiam que os fatores “*push*” e “*pull*” interagem uns com os outros sem serem independentes, para eles a sazonalidade no destino, tendo em consideração que as chamadas épocas turísticas se baseiam nos fatores físicos e clima das áreas de destino, acabando por influenciar os padrões sazonais da procura, e a repartição de eventos, como os religiosos, culturais, sociais, e atividades no destino, influenciam as particularidades e número de visitantes no destino. Por isso é importante perceber onde se gera a sazonalidade de forma a se poder diminuir ou até erradicá-la num determinado destino, para isso é preciso definir estratégias nesse sentido (Martins, 2010).

Os mesmos autores tentam explicar a sazonalidade sustentados pela interação que os fatores ligados à oferta (ex.: satisfação, atrações culturais ou sociais), à procura (ex.: tradição no gozo das férias) e fatores relativos à mudança do padrão sazonal (ex.: diversificação de mercados de origem, diferença de preços na época baixa e alta) (Martins, 2010).

No contexto europeu tem-se vindo a registar uma crescente acessibilidade tempo/custo aos destinos com o desenvolvimento do transporte aéreo *low-cost*. Wei e Hansen (2006, cit. por

Almeida, 2015) acham que o incremento deste tipo de transporte pode resultar num crescimento da procura turística, explicado por um menor custo que estas rotas proporcionam. Estes voos também podem ajudar a desenvolver determinados segmentos e nichos de mercado turístico. Se houver uma boa rede de rotas *low-cost* para um destino, isto poderá denotar um forte fator de atração do mesmo.

Para Butler (2001, cit. por Martins, 2010), os padrões de sazonalidade que acontecem num destino turístico podem ser explicados por vários modelos, no entanto, é na interação das forças que se consegue determinar as dimensões naturais e institucionais de sazonalidade, seja nas regiões emissoras ou nas recetoras, mudadas pelas ações que os setores privado e público fazem, assim se produz um determinado tipo de padrão num determinado destino turístico.

Para os autores Butler e Mao (2001, cit. por Martins, 2010), existem três tipos de padrões de sazonalidade, a de um “pico”, a de dois “picos” e a que não tem nenhum “pico”. A primeira acontece quando o padrão sazonal da procura numa região emissora corresponde ao padrão sazonal da atratividade do destino, exemplo, em certas zonas do Mediterrâneo os fluxos turísticos de Verão são muito maiores que no Inverno. Na segunda podemos dizer que há duas estações principais, uma maior de Verão e outra menor de Inverno, exemplo, zonas de montanha que atraem turistas no Verão e adeptos de desportos de Inverno. A terceira refere-se a destinos, como grandes cidades, mesmo estas podendo ser afetadas por variações sazonais da procura provenientes das regiões emissoras.

Apesar de se encontrar regularmente os padrões de sazonalidade, estes são realidades dinâmicas por que as mudanças climáticas e o aquecimento global do planeta, podem provocar alterações ao turismo e à sazonalidade. Enquanto algumas zonas se vão tornando mais quentes e a sua estação de Verão aumenta, outras zonas, como terão as suas estações de Inverno mais curtas por haver menos queda de neve, põem em causa a sua viabilidade económica enquanto destinos de negócios de turismo. A consequência disto é fazer com que os padrões de sazonalidade se modifiquem de tal forma que governos, agentes e entidades, tenham grandes dificuldades em definir estratégias que ajudem a moderar a sazonalidade (Martins, 2010).

### III.3 – Sazonalidade da Procura no Turismo

É no turismo, se comparado com outros setores, que a sazonalidade mais se faz sentir. As características da procura turística contribuem para isso, do lado da oferta também se encontram questões interessantes de argumentação. Um desses tópicos revê-se na classificação dos serviços de Lovelock (1983, cit. por Almeida, 2015) quando escreveu uma matriz com o título “A natureza da oferta face às oscilações da procura”. Esta matriz classifica vários tipos de serviços sob duas medidas: a amplitude das flutuações da procura, e os constrangimentos que se verificam no lado da oferta para satisfazer os picos da procura. Esta matriz ajuda, também, no enquadramento de alguns subsectores mais importantes do turismo: Hotelaria, Restauração e Transportes. O quarto quadrante caracteriza os subsectores que estão sujeitos às flutuações da procura e com fortes constrangimentos do lado da oferta para satisfazer os picos (Almeida, 2015).

**Tabela 3 - Constrangimentos da Oferta face às flutuações da procura**

<b>Constrangimentos da Oferta</b>	<b>Constrangimentos das flutuações da Procura</b>	
	<b>Larga</b>	<b>Estreita</b>
Os picos da procura podem ser satisfeitos sem grandes atrasos	1. Eletricidade Gás natural Telefone Maternidade Polícia e Bombeiros	2. Seguros Serviços jurídicos Bancos Lavandarias
Os picos da procura, normalmente, excedem a capacidade da oferta	4. Transporte de passageiros Hotelaria Restauração Teatros, Cinemas	3. Serviços similares apresentados em 2, mas com uma capacidade de oferta insuficiente face ao seu nível básico de procura.

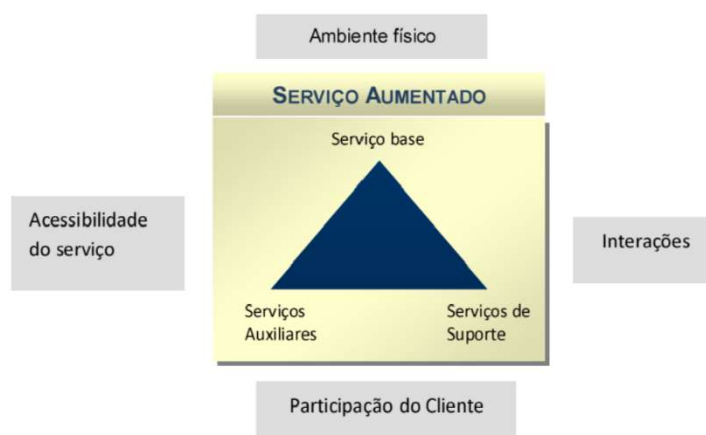
Fonte: Adaptado de Lovelock (1983, cit. por Almeida, 2015)

Já foram revistas quatro características dos serviços, mas existem mais duas que reforçam a relevância da sazonalidade e dos seus efeitos no setor turístico, são a complementaridade e a rigidez da oferta. A oferta turística é constituída por diversos componentes e serviços que interagem e se complementam entre si. Cada um deles contribui para a qualidade total da experiência turística. Se faltar um componente pode pôr em causa a sua apreciação global (Almeida, 2015).

A complementaridade pode ser observada sob duas perspectivas, uma ligada ao destino, outra focada no próprio negócio turístico. A primeira revê-se na própria definição de destino turístico tido como uma mistura de componentes, que vão desde a atmosfera social do destino, ao simples serviço de restauração. Se uma das componentes não estiver disponível permanentemente, a oferta turística global do destino só estará disponível em determinado período, o que leva à concentração da procura. A segunda, a complementaridade compreende-se através da decomposição do serviço global de uma empresa ou negócio turístico. Para que o serviço global faça sentido enquanto oferta distinta e capaz de completar as diferentes necessidades do turista será necessária a existência de uma inter-relação entre as suas diversas componentes (Almeida, 2015).

Para melhor se perceber a complementaridade, Grönroos (1995, cit. por Almeida, 2015), propôs um modelo que introduz o conceito de Serviço Aumentado. Trata-se da combinação de três diferentes níveis de serviço, o base, os auxiliares e os de suporte (ou serviços extra).

**Figura 3 - Caracterização do serviço aumentado**



Fonte: Adaptado de Grönroos (1995, cit. por Almeida, 2015)

Quando uma pessoa compra um produto turístico, na maioria dos casos não chega haver só o serviço base para definir a oferta global desse produto nem chega para que ele se torne válido e atrativo ao mercado, assim é necessário acrescentar um conjunto de serviços que se denominam de auxiliares, são todos aqueles que apoiam a prestação e utilização do serviço base. Os serviços de suporte são serviços extra, complementam os serviços base, o seu objetivo é aumentar o grau de satisfação do cliente através de uma oferta comercial distinta e com maior nível de qualidade global percebido (Almeida, 2015).

Esta segunda vertente de análise para o tema da sazonalidade nos serviços turísticos ajuda a perceber que quanto mais o serviço aumentado conseguir incorporar serviços de suporte independentes de outros fatores irregulares, mais fácil será uma empresa turística tentar contornar as consequências negativas da sazonalidade (Almeida, 2015).

Outra característica da oferta na indústria turística é a rigidez, esta propriedade especial destaca o turismo como uma das principais implicações da sazonalidade e ajuda a explicar os constrangimentos da oferta em relação às oscilações da procura apresentados na matriz de Lovelock (Tabela 3). A rigidez está relacionada com a capacidade de oferta e pode ser observada relativamente a um destino ou a um serviço. Traduz a menor flexibilidade do destino ou da empresa turística em termos de adaptar a sua capacidade de oferta às oscilações da procura. Em síntese, esta noção traduz a incapacidade de se poder deslocar os meios e infraestruturas de prestação do serviço de forma a acompanhar os fluxos da procura (Almeida, 2015).

### **III.4 – Impactos da Sazonalidade**

Tal como as causas da sazonalidade são distintas e difíceis de se perceber, também os impactos o são, variam de destino para destino e torna-se urgente atenuar ou acabar com a sazonalidade. Quanto mais um destino é especializado, mais sazonal se torna, ao contrário, as grandes cidades como se caracterizam por uma procura diversa, mostram um grau de sazonalidade menor (Martins, 2010).

Com a intenção de se compreender o fenómeno da sazonalidade no turismo é importante que se entenda e avalie os seus impactos num determinado destino ou negócio turístico, mas nem todos os destinos sofrem com a sazonalidade, alguns utilizam a época baixa para poderem recuperar. No geral, o fenómeno da sazonalidade é conhecido pelos impactos negativos nos destinos e nas empresas, em especial, a nível económico. Existem outros níveis de impactos negativos, podem ser a nível do território, ambiente ou sociocultural. Não seria correto avaliar a sazonalidade no turismo somente no plano económico, esquecendo o plano social, ambiental e ecológico. São nestes últimos planos que reside o otimismo dos impactos quanto a potenciais benefícios da sazonalidade (Almeida, 2015).

O turismo de massas, a localização geográfica, as atrações existentes e as condições físicas dos destinos, ajudam a explicar os maiores ou menores efeitos da sazonalidade. Os destinos mais especializados tendem a ser mais sazonais, os que têm uma maior variedade de produtos, recursos e atrações turísticas, costumam ter uma procura mais variada e menos sazonalidade (Almeida, 2015).

Butler (1994, cit. por Almeida, 2015) diz que são três as categorias principais dos efeitos da sazonalidade: efeitos sobre o emprego, o investimento e o ambiente. Já Baum (1999, cit. por Almeida, 2015) acha que a sazonalidade tem impacto direto na oferta turística, em particular no plano económico e emprego, e no plano da gestão e marketing.

A sazonalidade causa **impactos económicos negativos** nos chamados períodos de época baixa, os lucros são escassos devido ao uso pouco eficiente dos recursos produtivos, infraestruturas e equipamentos de apoio. Murphy (1985, cit. por Martins, 2010) defende que empresas e comunidades locais devem efetuar as receitas suficientes durante a época alta de modo a poder viver o resto do ano sem dificuldades financeiras. Como nesta época há um baixo retorno de capital, é difícil atrair investidores do setor privado, logo é essencial recorrer a investimento público. Algumas empresas acabam por fechar na época baixa para garantir a viabilidade económica, outras só estão abertas com a intenção de poder cobrir os gastos fixos. Quando uma empresa turística opta por fechar em época baixa, isto pode afetar a sua posição no mercado, porque o seu negócio pode ser entendido como um negócio sazonal. Ao encerrar nestas épocas, as atrações e negócios turísticos afetam o potencial cliente e a reputação e imagem do destino pode ser menor. Seja em termos de receitas, seja em termos de rentabilidade, existe uma atratividade económica mais baixa dos negócios turísticos se estes se compararem com outros setores económicos que são menos propensos à sazonalidade (Almeida, 2015).

A sazonalidade também pode ter **impactos económicos positivos**, as empresas turísticas podem utilizar as épocas baixas para efetuar trabalhos que na época alta não se poderiam realizar, alguns exemplos são os trabalhos de manutenção e recuperação nos edifícios/infraestruturas e nas atrações, ou dar formação aos seus colaboradores (Martins, 2010).

O **emprego** também é afetado negativamente pela sazonalidade, geralmente é difícil a contratação de funcionários a tempo inteiro, o mais normal é a contratação só durante a época alta, isto é mau para a economia e para a qualidade dos serviços prestados, juntando a isto a falta de formação específica dos funcionários (Martins, 2010). Para Cunha (1997, cit. por Almeida, 2015), podem-se distinguir três tipos de criação de emprego no turismo, o emprego direto, ligado à oferta turística e às empresas que a constituem; o emprego indireto, realizado pelas empresas que fornecem bens e serviços ao setor turístico; o emprego induzido, que resulta da aplicação das receitas provenientes do turismo noutros setores sob a forma de consumo e investimento, que acaba por gerar emprego. O crescimento da procura faz-se refletir diretamente no aumento de emprego, no setor turístico tal acontece de forma mais significativa. É necessário saber gerir os recursos humanos face às oscilações da procura turística, no contexto do emprego existem duas classificações: o emprego permanente e o sazonal. Nos mercados turísticos que se caracterizam por uma forte sazonalidade, o emprego sazonal é muito importante, Portugal é um bom exemplo disso, em época alta existe falta de mão de obra, e em época baixa há grande dispensa de trabalhadores pelo excedente existente.

Os picos da procura turística por vezes ocorrem ao mesmo tempo que os picos noutros setores económicos (ex.: agricultura), isto acaba por contribuir para uma competição pela mão de obra que pode ser pouco saudável com consequências negativas para atividades de menor estatuto (Almeida, 2015).

Os profissionais ligados diretamente à atividade turística veem o emprego sazonal como instável e incerto, o que faz com que seja mais difícil ter uma carreira profissional nesta área. Isto origina a que o turismo tenha grandes dificuldades em conseguir recursos se for comparado com outros setores menos sazonais e profissões que garantam mais estabilidade. O emprego sazonal atrai, normalmente, pessoas menos instruídas e com capacidades técnicas limitadas, juntando a isto a pouca ou nenhuma formação, acaba por ter níveis de qualidade de serviço maus e o grau de satisfação dos turistas pode não ser o melhor. Mas se a empresa turística quiser investir neste tipo de colaboradores arrisca a que a formação e integração que lhes é dada seja um investimento perdido porque, normalmente, no fim do tempo da contratação eles sairão da empresa e terá de fazer o mesmo processo e esforço de investimento na época alta seguinte. Este tipo de recrutamento tem custos significativos,

baixos salários, há menor envolvimento e empenho dos trabalhadores e o grau de motivação é mais baixo porque não têm oportunidades de carreira (Almeida, 2015).

Em termos do ponto de vista **geográfico**, o turismo gera a necessidade de haver mobilidade de mão-de-obra. Esta vê-se obrigada a deslocar-se para as zonas onde há maior oferta turística, gerando, assim, uma migração interna com valores consideráveis em época alta (Almeida, 2015).

Em resumo, a junção destes aspetos ajuda a entender que a sazonalidade é prejudicial à atração e manutenção de mão-de-obra no turismo. Quanto maior for a sazonalidade, mais difícil será gerir, num destino, este problema, trazendo consequências negativas na capacidade e qualidade de oferta (Almeida, 2015).

Um aspeto que raramente é referido, mas não deixa de ser menos importante, é a **qualidade da prestação de serviço** no turismo, os efeitos negativos dos picos de procura sobre a qualidade do serviço e o grau de satisfação dos clientes. O serviço prestado deve ter um nível de qualidade capaz de superar as expectativas do cliente. Para Grönroos (1987, cit. por Almeida, 2015), a qualidade de um serviço divide-se em três: qualidade técnica, qualidade funcional, e a imagem corporativa da empresa. A primeira refere-se ao resultado final que o turista espera obter no final da prestação; a segunda tem a ver com a forma como o serviço é entregue, por outras palavras, a forma como a qualidade técnica é transferida ao cliente; a última, acontece como um fator fundamental porque como os serviços ao serem intangíveis fazem com que o turista perceciono através da imagem corporativa (ex.: a marca institucional) a qualidade do serviço (Almeida, 2015).

É difícil de manter um padrão uniforme e constante na qualidade de um serviço ao longo do tempo, porque a **componente humana** está presente e é fundamental numa prestação de serviço. A sazonalidade acaba por agravar este problema porque ao se sobre utilizar um serviço em época alta e com a sua conseqüente degradação, se explica a sobrecarga geral os recursos (em especial o humano) que participam na prestação do serviço. A sobrecarga poderá provocar menor rendimento e menos capacidade para atingir os níveis de qualidade desejáveis e de forma consistente. De forma contrária está quando se subutiliza um serviço na época baixa ou média, o turista pode achar que determinado serviço ao ser menos utilizado

ou usado abaixo do nível ótimo de capacidade, é por este ter falta de qualidade. Isto acaba por influenciar indiretamente a imagem corporativa da empresa e a diminuição da qualidade que o cliente esperava ter (Almeida, 2015).

Os **impactos ambientais** no turismo estão fundamentalmente relacionados com a elevada concentração de visitantes durante a época alta num determinado destino, região ou estância turística, o que pode provocar congestionamentos nas vias, pressão sobre áreas mais sensíveis, poluição sonora e atmosférica, trânsito, e perturbação da vida animal (Martins, 2010).

Existe uma interligação entre os conceitos ambiente e desenvolvimento turístico sustentável. Podemos definir ambiente como o conjunto dos sistemas físicos, biológicos e as suas relações e dos fatores económicos, sociais e culturais que têm efeito direto ou indireto sobre os seres vivos e a qualidade de vida do Homem. Desenvolvimento sustentável caracteriza todo o desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações presentes sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Desenvolvimento turístico sustentável define-se como o desenvolvimento turístico que preserva o ambiente e o deixa em boas condições para que as futuras gerações possam usufruir dele. É importante a existência de um plano turístico cuidado e a conjugação de esforços entre entidades públicas e privadas na persecução dos objetivos de sustentabilidade (Almeida, 2015).

Para melhor se compreender a relação entre sazonalidade e ambiente, é necessário perceber a noção de capacidade de carga dos destinos. Esta define-se pela quantidade máxima que uma área turística consegue receber em termos de visitantes, com a intenção de ter poucos impactos negativos sobre os recursos ecológicos, naturais, sociais e culturais, e ao mesmo tempo oferecer elevados níveis de satisfação aos visitantes. A OMT (1993, cit. por Almeida, 2015) divide este conceito em três: a capacidade de carga turística, ou seja, nível de ocupação a partir do qual as experiências dos visitantes passam a ser insatisfatórias; a capacidade de carga ecológica, ou seja, nível a partir do qual acontecem impactos ecológicos negativos e com consequências para o futuro; e a capacidade de carga social, ou seja, nível a partir do qual há modificações sociais inaceitáveis nas comunidades locais ou de acolhimento.

Cunha (1997, cit. por Almeida, 2015) defende que a capacidade de carga ótima de um determinado destino irá corresponder ao constante uso por parte dos turistas que não crie estrangulamentos e desequilíbrios suscetíveis de destruírem os fatores onde assenta o desenvolvimento turístico, ou se transformem em fenómenos de rejeição. O ajuntamento de grandes quantidades de turistas em locais turísticos com património histórico, cultural, edificado, ou ambiental natural, acaba por destruir valores que não voltarão a poder ser reproduzidos e provoca danos irreparáveis que acabam por fazer com que a procura em momentos posteriores seja menor ou inexistente.

Para Montejano (1996, cit. por Almeida, 2015), os impactos ambientais do desenvolvimento turístico agrupam-se em três categorias: o urbanismo, a arquitetura turística, e a Natureza e meio ambiente. Na categoria do urbanismo destaca-se os problemas do tráfego automóvel e da exagerada densidade demográfica que é provocada pelo fluxo de turistas e dos trabalhadores sazonais; na categoria de arquitetura turística destaca-se a construção em altura de prédios ou hotéis que tentam preencher as carências de alojamento que acontecem nas épocas de pico de procura e acabam por afetar irreversivelmente a paisagem; na categoria de Natureza e meio ambiente, destacam-se a poluição e contaminação atmosférica, das praias ou dos rios.

As estações de época baixa poderão ser a única hipótese de se conseguir recuperar totalmente o ambiente ecológico e social, este período é fundamental para que as zonas recetoras consigam preservar a sua identidade, os seus ecossistemas recuperarem e se conseguirem preparar para a época alta (Martins, 2010).

A sazonalidade também acaba por ter **impactos socioculturais**, afetam o ambiente social e humano, em particular as atividades tradicionais com carácter social e cultural dos residentes. Estes impactos criados nas zonas recetoras correspondem essencialmente a problemas de congestionamento, como filas de trânsito ou falta de estacionamento, filas nos serviços e aumentos nos custos dos serviços das comunidades locais resultado do elevado número de pessoas nesses locais durante a época alta, isto causa pressão sobre as infraestruturas e os serviços de apoio. Também podem criar problemas de se desvirtuarem tradições locais e atividades culturais, e o aumento da criminalidade, devido ao maior número de pessoas na época alta. As comunidades locais aproveitam a época baixa para conseguir realizar as suas

atividades normais, podendo preservar a sua identidade e de se envolverem nas atividades culturais e sociais da comunidade (Martins, 2010).

Devido à intensificação turística nas épocas altas, as comunidades locais podem mostrar alguma hostilidade ao turismo, porque acabam por ser impedidas, nesse período, de utilizarem normalmente as instalações do destino ou porque os preços tendem a subir, levando a que a comunidade use menos ou até fique privada de usar determinados serviços como a restauração, por exemplo. A comunidade pode, também, ver algumas das suas tradições corrompidas na época alta, isto provoca altos níveis de *stress* e pode levar à perda da identidade cultural local (Almeida, 2015).

### **III.5 – Avaliação da Sazonalidade no Turismo**

Em geral, a forma de se avaliar a sazonalidade é quase sempre pela ótica da avaliação qualitativa, existem ainda poucos estudos que mostrem a avaliação quantitativa.

Alguns autores avaliam de forma qualitativa a sazonalidade de acordo com a estrutura dos picos que se formam no destino, as mais comuns são:

- Sazonalidade de um pico único: caracteriza-se por uma única época com o pico bastante significativo, durando, por norma, três a quatro meses e normalmente coincide com o Verão (exemplos de destinos: países do Sul da Europa);
- Sazonalidade de dois picos: caracteriza-se por existir duas épocas de pico no ano, uma no Verão e outra no Inverno, sendo esta um pouco mais curta (exemplo de destinos: regiões de montanha);
- Sazonalidade sem picos: caracteriza-se por regiões ou centros urbanos onde as principais atrações (como património ou arquitetura) não são sazonais por natureza (exemplos de destinos: grandes cidades como Hong Kong) (Almeida, 2015).

Paralelamente, também é muito importante conseguir avaliar de forma quantitativa a sazonalidade no destino e os padrões e características sazonais da procura. Para isso é necessário criar ferramentas e indicadores que ajudem a avaliar e medir a sazonalidade para se poderem elaborar estratégias de gestão. Baum e Lundtorp (2001, cit. por Martins, 2010) consideram as seguintes razões de medição importantes:

- A importância económica do fenómeno;
- Como a sazonalidade influencia os preços (preços altos na época alta e promoções na época baixa);
- Medir e avaliar as principais características da sazonalidade de forma a se perceber se será possível alargar a época alta;
- Determinar as principais características das épocas alta e baixa;
- Perceber como a sazonalidade afeta a elaboração das previsões futuras para o setor do turismo;
- Compreender e avaliar a estabilidade ou instabilidade da sazonalidade.

A melhor forma de se medir a sazonalidade no turismo é recorrendo a dados estatísticos como o número de turistas expresso em termos de: chegadas, partidas, dormidas, entradas nas atrações (museus, teatros, etc.), taxas de ocupação, gastos dos turistas, receitas do turismo, etc., e podem ser medidos em períodos de tempo como anos, trimestres, semestres, meses, diários, etc.

Outras medidas estatísticas que são utilizadas com alguma frequência são:

- Intervalo Sazonal (diferença entre índice mensal mais elevado e o mais baixo);
- Coeficiente de Variação Sazonal (corresponde ao desvio padrão dos índices sazonais);
- Rácio de Sazonalidade (valor mensal mais elevado dividido pela média da distribuição);
- Indicador Sazonal (corresponde ao valor médio mensal dividido pelo valor mensal mais elevado);
- Coeficiente de Variação (igual ao desvio padrão sobre a média da distribuição);
- Taxa de Sazonalidade (valor de entradas/dormidas nos 3 meses de maior concentração dividido pelo total de entradas/dormidas do ano e depois multiplicado por 100);
- Índice de Amplitude Sazonal (soma das entradas/dormidas nos 3 meses da época alta dividida pela soma das entradas/dormidas nos 3 meses da época baixa).
- Coeficiente de Gini (corresponde ao grau de desigualdade da procura ao longo de um período) (Almeida, 2015).

A combinação de várias medidas ajudará a uma melhor avaliação do grau de sazonalidade e a uma melhor compreensão das estruturas sazonais da procura num destino. A tabela seguinte mostra as vantagens e limitações destas medidas.

**Tabela 4 - Comparação de diversas medidas da sazonalidade da procura**

MEDIDAS	RESULTADO	DESCRIÇÃO E FORMA DE CÁLCULO	APLICAÇÃO	LIMITAÇÕES
Índices Sazonais	Valor para cada subperíodo	Calculados através de um dos métodos de decomposição da série cronológica como o método das médias móveis.	Identificação do padrão geral num certo período e da concentração sazonal em cada subperíodo. Constrói uma base para a previsão da procura, porque tem em conta os vários anos anteriores.	Apenas aplicável quando os índices sazonais são razoavelmente constantes ao longo do período de estudo; não fornecem informação sobre as alterações de padrão sazonal. Não pode ser aplicado a novos destinos porque requer dados anteriores. Requer um vasto conjunto de dados.
Intervalo Sazonal	Valor único	Diferença entre os índices sazonais mais elevados e os mais baixos.	Distingue a intensidade da sazonalidade dos meses da época alta e baixa, podendo ser comparado com outros anos.	Desconsidera a época média.
Coefficiente de Variabilidade ou de Variação Sazonal	Valor para cada subperíodo	Corresponde ao desvio padrão dos índices sazonais. Medida do Coeficiente de Variação para cada subperíodo.	Permite medir a estabilidade da distribuição da procura ao longo do período.	Não deteta onde e quando ocorrerem as alterações na concentração sazonal.
Rácio de Sazonalidade (RS)	Valor para cada mês da época alta	Valor mensal mais elevado dividido pela média da distribuição; varia entre 1 (no caso de igual distribuição) e 12 (concentração total num só mês).	Distinção da intensidade da sazonalidade na época alta, podendo ser comparado entre anos.	Não fornecem uma imagem completa sobre os padrões sazonais e a sua estabilidade.
Indicador de Sazonalidade (IS)	Valor para cada mês da época alta	Corresponde ao valor médio mensal da distribuição dividido pelo valor mensal mais elevado; varia entre 1/12 e 1. (inverso do RS)	Detetam o grau de variação sazonal, comparam a intensidade das variações	O RS, o IS, e o CV não têm em conta a assimetria da distribuição e são influenciados por valores

Coefficiente de Variação (CV)	Valor único	Corresponde ao desvio padrão dividido pela média da distribuição.	saazonais entre diferentes regiões, anos ou tipos de procura turística.	extremos da mesma. Focam-se apenas em dados de um ano.
Coefficiente de Gini	Valor único	Grau de desigualdade da procura ao longo de um período.		Insuficiência na determinação da distribuição mensal da procura porque só tem em conta as flutuações sazonais.
Taxa de Sazonalidade	Valor único	Valor da procura nos meses de maior concentração dividido pelo total de procura do ano e multiplicado por 100.	Avalia a intensidade da sazonalidade da procura na época alta.	Limitada apenas à época alta.
Índice de Amplitude Sazonal	Valor único	Soma dos valores de procura nos meses da época alta dividida pela soma dos valores nos meses da época baixa.	Distinção da intensidade da procura em época alta em relação com a época baixa.	Desconsidera a época média.

Fonte: Adaptado de Koenig e Bischoff (2003, cit. por Almeida, 2015)

### III.6 – Medidas e Estratégias de Gestão da Sazonalidade

Só depois de se analisar as questões da sazonalidade relacionadas com as suas causas, consequências, impactos e avaliação é que os agentes dos destinos conseguem obter informações e adotar medidas de gestão de forma a melhorarem a distribuição dos fluxos turísticos nos destinos ao longo do ano.

Com base em tudo o que foi referido até este ponto do trabalho, é possível apresentar um conjunto de estratégias e medidas com o objetivo de se fazer uma gestão mais eficaz de forma a atenuar a sazonalidade no turismo.

Brewster et al. (2008, cit. por Almeida, 2015) defende que as medidas se podem classificar sob o denominador comum da flexibilidade, a funcional, a financeira e a de procedimentos. A flexibilidade funcional tem a ver com as medidas que se relacionam com as operações de mercado na época alta e baixa; a flexibilidade financeira relaciona-se com as medidas que se enquadram na estratégia de flexibilização de preços; a flexibilidade de procedimentos está relacionada com a gestão de recursos, como, por exemplo, a limitação de instalações e a redução de recursos humanos na época baixa.

Para Lee et al. (2008, cit. por Almeida, 2015) classifica em quatro categorias as principais estratégias de gestão da sazonalidade:

- Diferenciação sazonal de preços;
- Diversificação de atrações;
- Diversificação de mercados;
- Intervenção do Estado/Governo.

Baum e Hagen (1999 cit. por Martins, 2010 e por Almeida, 2015) defendem a diversificação dos mercados, dos produtos, as alterações estruturais (alteração de calendários de férias profissionais ou escolares) e ambientais como formas de gestão da sazonalidade. Defendem, também, que do ponto de vista da procura se devem desenvolver eventos e festivais, incluindo os eventos tradicionais e os que se criaram de propósito com o objetivo de atrair visitantes em época baixa, sendo o objetivo final o de alargar a época alta ou introduzir novas épocas. Os festivais e eventos podem ser alterados para as épocas baixa ou intermédia quando já tiverem um público fidelizado e se tornarem populares. Se houver infraestruturas cobertas e uma maior diversificação de atrações, a oferta pode ser disponibilizada o ano inteiro. A identificação de novos segmentos de mercado também poderá ser uma estratégia que ajude a aumentar a procura na época baixa. Podem-se incluir nesses novos segmentos de mercado todos aqueles que se consideram que estão mais disponíveis para viajar em época baixa ou intermédia como cidadãos seniores, mercado de conferências, incentivos e outros negócios, visitantes de *short-break*, e visitantes fiéis.

Alguns autores como BarOn (1975), Jeffrey e Barden (1999) e Yacoumis (1980) defendem que a melhor estratégia na gestão da sazonalidade e a atenuação dos seus efeitos, será a atração de novos mercados e o desenvolvimento de novas atividades e/ou produtos turísticos na época baixa (Martins, 2010).

Para se atraírem visitantes fora da época alta devem ser pensadas boas estratégias de promoção, pacotes de férias alternativos, distribuição e políticas de preços, alguns exemplos disso poderão ser: fins-de-semana com atividades desportivas, de saúde, bem-estar, específicas, turismo cultural e de património, circuitos pedagógicos ou temáticos. Muito importante nestes casos é os custos das ofertas não comprometerem a qualidade e imagem

dos produtos. BarOn (1975, cit. por Martins, 2010) alerta para que o turismo praticado em época baixa e que vive da sua imagem, não acabe por ter uma reação negativa nos visitantes, por nesta época poderem encontrar más condições climatéricas no destino, haver poucas atividades que os entretendam, ou encontrarem atrações fechadas e poucos serviços disponíveis nos hotéis para que os custos sejam reduzidos.

Vários autores, como Baum (1998), Bramawell e Lane (2000) ou Hjalager (2002), defendem que o setor privado e o público devem-se coordenar para poderem reduzir a sazonalidade da procura no destino, devendo trabalhar em conjunto, fazer parcerias, e criar redes entre os agentes e as entidades. Deve-se incentivar o desenvolvimento de produtos para época baixa, promover produtos durante todo o ano com a ajuda de subsídios, informar os operadores sobre os produtos, ter boas estratégias de promoção, fazer com que os vários agentes se coordenem e cooperem de forma a ajudar o desenvolvimento e o *marketing*/promoção de pacotes de férias atrativos para a época baixa, e estimular atrações e outros serviços para que não fechem ao público nas épocas baixa e intermédia (Martins, 2010).

Outra estratégia muito importante é a estratégia/política de preços, ou seja, as promoções e reduções de preços em época baixa com o objetivo de chamar mais turistas. Se, por exemplo, se aumentarem preços nos alojamentos e aplicarem taxas nas entradas das atrações, isto acaba por distribuir a procura por lugares alternativos de forma a diminuir a aglomeração de turistas em lugares protegidos ou naturais (Martins, 2010).

Os autores Witt et al. (1991, cit. por Martins, 2010) defendem que se devem seguir quatro estratégias para que se consigam alterar e gerir melhor os padrões da sazonalidade, são elas: a variação do *mix* do produto; a variedade dos mercados; a diversidade dos preços; e a influência da política que ajude numa divisão maior do período de férias ao longo do ano. A variação da procura para reduzir a sazonalidade na origem ou nos segmentos de mercado, é muito importante para a redução da sazonalidade em geral, mas é sempre necessário estar atento e avaliar quais são os motivos da visita e do consumo nas várias épocas, perceber quais as causas e constrangimentos das visitas em determinadas alturas do ano que acabam por formar os desequilíbrios temporais que se verificam no destino.

A Comissão Europeia, em 1993, definiu algumas estratégias para ajudar atenuar os efeitos da sazonalidade, são elas:

- Segmentação de mercado – procurar nichos de mercado porque são menos influenciados pelos fatores que originam a sazonalidade;
- Direcionada para o produto – nos locais onde o produto turístico depende menos dos fatores que causam a sazonalidade, como férias escolares, do trabalho ou clima, devem-se apostar em produtos que possam ser utilizados durante todo o ano, como por exemplo produtos ligados a saúde e bem-estar, ou desportivos que possam ser praticados em zonas cobertas;
- Cultura, património e eventos – devem-se desenvolver produtos culturais, por terem valor educativo, de património, de regeneração urbana e centros históricos, porque não estão dependentes do clima e atraem turistas que viajem fora da época alta, como seniores, reformados com posses financeiras, pessoas instruídas, pessoas que viajam com crianças que gostam de fazer viagens com objetivos educativos e culturais, e viajantes de longo curso;
- Estratégias que atenuem e combatam a sazonalidade na procura – fatores institucionais, preços, gostos e preferências, que ajudem a resolver problemas com congestionamentos ou sobrelotações, incentive a haver os *short-breaks*, um segundo período de férias, e a divisão das férias grandes em períodos mais curtos (este tipo de férias ajuda na redução da sazonalidade porque são normalmente gozadas em época baixa ou intermédia);
- Visitantes de época baixa – a) turistas de longo curso (viajam em época baixa); b) turistas de negócios (ex.: congressos, viagens de incentivo, feiras, etc.) normalmente viajam fora da época alta e permitem o aumento das taxas de ocupação hoteleira nesta época; c) segmentação do mercado por idades, os mais jovens são atraídos por promoções e descontos, os seniores viajam em época baixa e gozam férias mais longas; d) outros segmentos como famílias sem crianças que não dependem de férias escolares e por isso viajam em qualquer época do ano, ou famílias com filhos adultos; e) segmentação por interesses específicos, como clubes, associações, ou grupos com interesses em comum, fazem viagens especializadas e temáticas, fins-de-semana, e as viagens são feitas em época baixa;
- Outras estratégias – podem ser promoções, descontos, etc. feitos em produtos e serviços fora da época alta; pacotes de férias com entradas grátis nas atrações,

refeições gratuitas, *cocktails*, etc., oferta de férias a preços mais baixos (turismo social) em destinos menos procurados; desenvolvimento de circuitos alternativos, atrações, etc., para evitar congestionamentos nas zonas mais procuradas e ajudar a distribuir os turistas geograficamente (Martins, 2010).

Alguns autores organizam as estratégias de gestão e atenuação da sazonalidade com foco no binómio oferta-procura. Sasser (s.d., cit. por Almeida, 2015) propõe uma alteração dos padrões sazonais devido à procura e pode ser feita através das seguintes formas: esquemas de preços e promoções fora da época alta; criação de serviços complementares; desenvolvimento de sistemas de reservas. Do lado da oferta encontramos as seguintes estratégias: trabalhadores em tempo parcial; maximização da eficiência; aumento da participação do consumidor; partilha da capacidade; investimento em projetos de expansão.

Os autores Weaver e Oppermann (2000, cit. por Almeida, 2015) defendem que as estratégias para a gestão da sazonalidade passam pelo crescimento, o decréscimo, e a redistribuição do lado da oferta e da procura. Estas estratégias visam, basicamente, o descongestionamento de um determinado lugar ou região, cuja capacidade de carga possa estar ameaçada, mas esta estratégia não significa que se for aplicada num contexto geográfico mais amplo, isto resulte numa redução efetiva da sazonalidade. As estratégias que estes autores defendem, são, em resumo, a tentativa de se reduzir a procura em época alta e aumentar a mesma em época baixa. Esta transferência de turistas entre épocas pode ser feita através de determinadas medidas como o aumento substancial dos preços ou cobrança de taxas extra em época alta. Isto só terá resultados práticos em regiões que não dependam muito do setor turístico na época alta. A estratégia de crescimento pelo lado da oferta na época alta, permite, apenas, a atenuação dos efeitos da sazonalidade, podendo, mesmo, aumentar a mesma, isto acontece quando a maneira de como se faz a oferta é feita de forma igual e sem ser combinada com outras medidas, pode mesmo levar a um crescimento constante da procura nesta época. Muitos autores defendem que o crescimento turístico tem vindo a ser feito muito à custa do crescimento da procura em época alta, tendo como consequência o aumento da sazonalidade.

Diversos investigadores defendem três estratégias para se poder alterar o padrão da procura:

- Extensão da época alta – aumentando a procura nas épocas baixa e média;
- Criação de novas épocas (picos de procura fora da época alta);

- Crescimento da procura na época baixa (BarOn, 1975; McEniff, 1992; Baum e Lundtorp, 2001; Butler, 2001, cit. por Almeida, 2015).

Se estas estratégias têm alguma eficácia depende sempre dos destinos. Tem de se ter em conta a sua vocação turística, que tipo de ofertas e produtos têm, e qual a sua capacidade de atração da procura em cada uma das épocas. Os destinos não são afetados igualmente pela sazonalidade, apesar desta ser universal. A intensidade, características e causas, variam de destino para destino, o que obriga a que se adotem diferentes tipos de estratégias. O padrão de sazonalidade que se encontra em cada destino varia de acordo com as suas características específicas, como a sua localização geográfica (ex.: equatorial vs periférico), a sua tipologia (ex.: rural vs urbano), ou vocação turística (ex.: litoral/balnear vs interior/natural). As medidas que se usam com sucesso num determinado destino, podem não resultar da mesma forma noutra (ex.: os destinos periféricos, ao contrário dos destinos equatoriais, têm maior dificuldade em atrair a procura durante todo o ano) (Almeida, 2015). Algumas ilhas das Caraíbas e da Florida, são casos de sucesso na redução da sazonalidade, pelo facto de terem criado um novo mercado em época baixa. Começaram a atrair turistas europeus no Verão, contrabalançando os tradicionais fluxos turísticos de Inverno que vinham da América do Norte, mercado que procurava o destino na tradicional época alta do mesmo (Baum e Hagen, 1999, cit. por Almeida, 2015).

Fitzpatrick Associates (1993, cit. por Almeida, 2015), numa linha de propostas semelhantes às anteriores, ou seja, na redução dos congestionamentos nos picos e proteção dos recursos do destino, sugerem que se deve usar de modo mais eficiente os transportes nos destinos (ex.: controlar melhor o tráfego aéreo ou dos aeroportos regionais), e melhorar as técnicas de gestão da visita (ex.: restrições ou condicionamentos).

As estratégias e medidas de gestão também se podem organizar de acordo com o seu objetivo principal. Assim nascem duas perspetivas diferentes, por um lado o objetivo de se moderar os efeitos da sazonalidade para os destinos e para os negócios turísticos através de um conjunto de medidas que têm por finalidade aliviar os destinos e os negócios turísticos dos prejuízos inerentes à sazonalidade, por outro, o objetivo da eliminação efetiva da sazonalidade, através de um conjunto de medidas que mudem a distribuição da procura e a torne uniforme ao longo do ano (Almeida, 2015).

Só uma parte destas estratégias e medidas é que se dirige à redução efetiva do grau da sazonalidade. A outra parte apenas atenua os impactos negativos do fenómeno. Embora se tentem distinguir estratégias focadas na procura das que se focam na oferta, isto não é fácil de acontecer porque estas duas têm uma relação estreita. Vários autores defendem que uma das formas mais relevantes de chamar os turistas em época baixa passa pela variação e mudança da oferta e do produto. Quanto mais se diversificar a oferta num destino, menor será a sazonalidade nesse destino. Se um destino se concentrar só num único produto turístico (ex.: desportos de Inverno), esse destino terá um grau de concentração elevado da procura tornando-o fortemente sazonal (Almeida, 2015).

De acordo com Butler (1994, cit. por Almeida, 2015), se houver desenvolvimento de novos produtos, estes têm de se enquadrar no processo de desenvolvimento geral do destino para que os novos produtos apoiem e complementem os que já existem. Estas estratégias serão tão eficazes quanto maior for o desenvolvimento de produtos que não sejam sazonais ou produtos que até sejam sazonais, mas permitam reequilibrar a distribuição da procura.

Silva (1998, cit. por Almeida, 2015) também defende que a variedade de produtos turísticos é um vetor estratégico fundamental para um desenvolvimento sustentável e equilibrado no destino. Em Portugal, por exemplo, predomina o turismo de “sol e praia”, mas ao mesmo tempo vamos assistindo a uma oferta turística multifacetada e equilibrada com outros produtos a se tornarem importantes, em especial no contexto regional e o turismo de património histórico e cultural, em particular. Ribeiro e Remoaldo (2009, cit. por Almeida, 2015) acreditam que o turismo cultural está em crescimento e é muito importante reforçar e consolidar este tipo de turismo que é alternativo ao tradicional “sol e praia”, diversificando, assim, o mercado e ajudando na introdução de novos segmentos mais interessantes, sobretudo do ponto de vista económico. A Confederação do Turismo Português diz que não se pode menosprezar o binómio “Família/sol e praia” pela importância que tem, no entanto deve ser requalificado e reinventado de forma a se conseguir atenuar a sazonalidade e aproveitar as sinergias potenciais de outros segmentos e produtos mais dinâmicos e com maior valor acrescentado como o desporto, a saúde, os negócios, o urbano e o cultural (CTP, 2005, cit. por Almeida, 2015).

Uma das estratégias mais comuns no turismo cultural, é a diversificação da oferta com o objetivo de estender a época alta, isso pode-se fazer através da criação de eventos e festivais. Estes ajudam muito na atração de turistas, inclusive alguns até fazem parte de estratégias de desenvolvimento económico regional com base no turismo. Para Ribeiro et al. (2006, cit. por Almeida, 2015) o aumento de turistas que estes eventos geram é importante e benéfico quando acontecem em época média ou baixa e acabam por aumentar o tempo de estadia no destino. Baum (1998, cit. por Almeida, 2015) defende que se devem realizar e promover novos eventos na época alta e quando tiverem uma clientela fiel transferi-los, aos poucos, para épocas baixas ou médias. Outra estratégia que visa a expansão da época alta é a promoção de atividades específicas chamadas de “*Special interest tourism*” (SIT), são atividades que se configuram como motivações turísticas primárias, ou seja, fica para segundo plano a escolha do destino ou de quando é consumido este produto. Exemplos destas atividades: golfe, observação de aves ou a vida noturna.

A redução da sazonalidade, pelo lado da oferta turística, é afetada pela variação do produto e pelas formas de transporte e alojamento. Recentemente algumas regiões (ex.: Porto e Norte) aumentaram os fluxos turísticos devido ao desenvolvimento de transportes aéreos *low-cost* complementados pelo crescimento de novas e mais baratas formas de alojamento (ex.: *hostels*), isto acabou por originar novos segmentos de procura que têm características e motivações especiais. Estes novos segmentos podem ajudar a conseguir reduzir a sazonalidade, porque proporcionam uma maior frequência de visita, em especial na perspetiva dos *short-break's*, e têm maior disponibilidade e motivação para serem visitados em época baixa (Almeida, 2015).

A variação como estratégia de crescimento, implica a criação de novos produtos e identificação de novos mercados. Para Fitzpatrick Associates (1993, cit. por Almeida, 2015) estes novos produtos só terão êxito em época baixa se forem identificados claramente os segmentos-alvo do mercado e focadas as atividades promocionais associadas a estes segmentos. A diversidade de mercado pode ser traduzida na atração de diferentes origens (ex.: o caso da Flórida que foi referido atrás) e na focalização e captação de diferentes tipologias de turistas. A primeira abordagem podemos encontrar, no caso português, no Plano Estratégico Nacional do Turismo (MEI, 2007, cit. por Almeida, 2015). Esta linha

recomenda o crescimento da procura e a redução da sazonalidade através da aposta em dois diferentes grupos emissores, são eles:

- Primeiro grupo – constituído por mercados onde a procura é muito sazonal, sendo necessário continuar a crescer e reduzir, ao mesmo tempo, a sazonalidade. Designa-se por “Mercados Estratégicos” e é formado pelos principais países emissores para Portugal. Objetivamente pretende-se conseguir crescimento em época baixa (de outubro a maio) superior ao da época alta, apostando em produtos cujo grau de sazonalidade é menor que o “sol e praia”;
- Segundo grupo – encontramos os mercados que visitam Portugal em época baixa e que por terem pouca expressão são considerados “novos mercados”. Denominam-se por “Mercados a Desenvolver” e objetivamente aposta-se num forte crescimento absoluto, que tendencialmente significa o crescimento da época média e baixa (ex.: Brasil, EUA e Japão).

O que está em causa nesta segunda abordagem é a identificação de determinadas tipologias de turistas, que por terem características específicas, possam criar alvos de atração relevantes. Muito importante é quanto mais se souber sobre os segmentos que caracterizam a época baixa e média nos destinos. Uma base fundamental para proporcionar a estratégia de variação e apoiar a criação das melhores medidas de atração às épocas baixas, é a segmentação sazonal de mercado. A variação da procura é tida como uma das estratégias mais úteis e eficazes para reduzir a sazonalidade.

Da combinação das duas abordagens de variação (origens e tipologia dos turistas), podem-se criar alvos que tenham um papel importante na possível redução da sazonalidade. Vários estudos sugerem que a atração da procura doméstica pelas suas motivações específicas na época baixa, em especial o *short break*, poderá ser uma estratégia eficaz a desenvolver. Com base na mesma combinação, McEniff (1992, cit. por Almeida, 2015) nomeia os segmentos que acha mais propícios à atração em época baixa:

- Turistas seniores – muita disponibilidade de tempo;
- Turistas de negócios, incentivos e conferências – este tipo de turismo concentra-se fora das épocas de pico e tem menores constrangimentos de tempo;
- Turistas de longo curso ou de origens longínquas – têm motivações menos direcionadas para os produtos turísticos sazonais;

- Indivíduos ou casais sem filhos em idade escolar – têm maior disponibilidade e ausência de constrangimentos de tempo;
- Turistas de *short break* e grupos de interesse especial – SIT (ex.: *hobbies*, desportos, cultura).

A possibilidade de se conseguir captar diferentes públicos em diferentes épocas do ano, origina uma melhor compreensão do turista consumidor e uma melhor identificação dos segmentos com maior potencial de atração em época baixa. Ambas são essenciais para o sucesso das estratégias de variedade da procura com vista à redução da sazonalidade. Para Butler e Mao (1996, cit. por Almeida, 2015), uma parte do insucesso quando se tenta reduzir a sazonalidade deve-se ao facto dos esforços serem direccionados sobre as áreas de destino e não sobre os turistas consumidores. Foca-se demasiado nas medidas que se orientam pela melhor e maior atratividade dos destinos em época baixa, e não se tenta compreender e modificar atitudes e os comportamentos sazonais dos turistas consumidores.

Na mesma linha de pensamento encontramos Baum (1998, cit. por Almeida, 2015) que defende a necessidade de haver uma maior coordenação e planificação consistente entre os setores público e privado, e entre os vários setores do turismo, no sentido de um verdadeiro suporte à realização das estratégias de crescimento em época baixa. Commons e Page (2001, cit. por Almeida, 2015) defendem que se estas estratégias se adotarem de forma reativa, não terão muitas hipóteses de reduzir a sazonalidade, mas se forem adotadas de forma proativa há a probabilidade de conseguirem influenciar a extensão da época alta e minorar as perdas económicas que se resistam em períodos fora dos picos. Fitzpatrick Associates (1993, cit. por Almeida, 2015) dão como sugestão desenvolver determinadas estratégias:

- Incentivar a criação de novos produtos turísticos que sejam atraentes fora da época alta;
- Criar subsídios que apoiem o desenvolvimento de produtos turísticos e segmentos de clientes não sazonais;
- Informar os operadores turísticos sobre que produtos, que promoções e potenciais segmentos de clientes procuram para a época baixa;
- Coordenação e cooperação entre os vários setores turísticos de forma a se desenvolver e promover ofertas que sejam atraentes para as épocas baixa e média;
- Estimular os proprietários de atrações e produtos turísticos a mantê-los em funcionamento nas épocas média e baixa.

Witt et al. (1991, cit. por Almeida, 2015) acrescentam a esta lista a alteração ou extensão, por parte dos governos, do calendário de feriados para se poderem criar mais oportunidades que aumentem o consumo e reduzam a sazonalidade. Outros autores (McEniff, 1992; Fitzpatrick Associates, 1993; Batchelor, 2000; Goulding et al., 2004; Lee et al., 2008, cit. por Almeida, 2015) defendem que se deviam dividir as férias profissionais e escolares, como forma de promover a maior liberdade para se poder viajar em qualquer altura do ano.

Para se alcançar uma distribuição mais uniforme da procura e um desempenho melhor das épocas média e baixa, utilizam-se políticas de diferenciação sazonal de preços. São políticas estruturais que se podem conjugar com campanhas de promoções com base em incentivos económicos (ex.: fins de semana prolongados). O grau de sucesso destas políticas costuma a ser condicionado por duas premissas, uma têm a ver com os cortes nos preços, estes não podem ser exagerados para que não se ponha em causa a desejável rentabilidade do negócio turístico. A outra tem a ver com o nível de qualidade e a imagem que o produto ou destino têm, estes não podem ser afetados de forma alguma. Baum e Hagen (1999, cit. por Almeida, 2015) defendem que ao se utilizarem políticas de grandes descontos com baixas margens de lucro com o objetivo de atrair turistas em época baixa, levantam muitas dúvidas enquanto estratégias sustentáveis a longo prazo. Para os autores, estas estratégias podem provocar mais estragos em relação à sua reputação geral do destino, do que benefícios que as justifiquem. Nesta mesma linha das estratégias promocionais, Jeffrey e Barden (1999, cit. por Almeida, 2015) defendem que se deveria antes acrescentar valores ou atributos ao destino, como mais eventos, por exemplo, ou aos serviços que se prestam em época baixa, em vez de se limitar à diminuição dos preços. Parrilla et al. (2006, cit. por Almeida, 2015) sugerem que são as políticas públicas que dariam um grande incentivo a uma remodelação qualitativa das unidades hoteleiras no destino, e que os privados deveriam investir em padrões mais elevados de qualidade e na maior variedade dos serviços.

Para Getz e Nilson (2004, cit. por Martins, 2010), o facto da sazonalidade ter alguma previsibilidade, é possível para gestores e entidades responsáveis anteciparem impactos e efeitos negativos através da implementação de estratégias que se devem ajustar às dinâmicas da procura e da oferta associadas ao destino, abrangendo várias áreas, como infraestruturas e equipamentos de apoio, meio ambiente, recursos, custos, emprego, etc. Também se devem

implementar estratégias ao nível da segmentação, adaptação às tendências da procura e consideração das motivações, experiências, expectativas e necessidades dos possíveis visitantes. É muito importante o papel dos gestores e decisores políticos dos destinos, porque as decisões que tomam em relação às estratégias adotadas e a forma como as implementam fará com que o destino turístico tenha sucesso, ou não, no combate à sazonalidade, em especial nas épocas baixas e menos afluência dos visitantes.

Lee, Bergin-Seers, Galloway, O'Mahonye e McMurray (2008, cit. por Martins, 2010) investigaram sobre os impactos e as estratégias da sazonalidade no turismo e apresentaram um conjunto de estratégias com o objetivo de se reduzir e gerir a sazonalidade. A tabela seguinte mostra essas estratégias:

**Tabela 5 - Estratégias para reduzir os impactos da sazonalidade**

Referências	Estratégia	Objetivos
<b>1. Diferenciação de Preços</b> Commons Page (2001) Jang (2004) Jeffrey e Barden (1999) Witt e Moutinho (1995) Butler (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoções e descontos sazonais</li> <li>- Ofertas promocionais</li> <li>- Descontos de grupo</li> <li>- Gestão financeira dos custos de operação</li> <li>- Fecho da operação na época baixa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar o número de visitas na época baixa</li> <li>- Aumentar a permanência média</li> <li>- Aumentar a despesa média</li> <li>- Aumento dos preços para diminuir o congestionamento na época alta</li> <li>- Aumento das visitas na época baixa</li> <li>- Diminuir a dificuldade de controlo das flutuações sazonais</li> <li>- Redução dos custos de operação</li> </ul>
<b>2. Diversificação de Atrações (alteração do mix de produtos)</b> Goulding, Baum e Morrison (2004) Witt e Moutinho (1995) Jeffrey e Barden (1999) Jang (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de festivais e eventos</li> <li>- Aproveitamento de áreas naturais de acesso condicionado</li> <li>- Investimento em equipamentos e infraestruturas públicas</li> <li>- Oferta de serviços diferenciadores</li> <li>- Oferta de serviços temáticos e complementares</li> <li>- Oferta de pacotes turísticos específicos para a época baixa</li> <li>- Atração de residentes locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a visitação em épocas baixa</li> <li>- Redução de custos, aumento das receitas e orientação para as necessidades dos visitantes</li> <li>- Aumento das épocas de funcionamento dos equipamentos e infraestruturas públicas</li> <li>- Incentivos para aumentar a permanência em época baixa</li> <li>- Atração de mercados alternativos</li> <li>- Potenciar o aumento do volume de negócios na época baixa</li> </ul>
<b>3. Diversificação de Mercados</b> Witt e Moutinho (1995) Jeffrey e Barden (1999) Jang (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campanhas de <i>marketing</i> para atrair diferentes mercados em diferentes épocas</li> <li>- Determinação do melhor mix de produtos</li> <li>- Negociação com operadores e agentes de viagens para potenciar as vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição dos picos de utilização</li> <li>- Potenciar o aumento do rendimento</li> <li>- Aumentar o negócio na época baixa</li> <li>- Potenciar o aumento de penetração nos mercados</li> </ul>
<b>4. Estímulo promovido pelo setor público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuição das férias por um período superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prolongamento da época alta</li> </ul>

Goulding, Baum e Morrison (2004) Witt e Moutinho (1995) Krakover (2001) Baum e Hagen (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciativas para encorajar a flexibilização do mercado laboral</li> <li>- Disponibilização de serviços de apoio ao negócio (promoção)</li> <li>- Criação de incentivos e apoios para o desenvolvimento de novos produtos e serviços</li> <li>- Diminuição de taxas de operação</li> <li>- Iniciativas de proteção ambiental</li> <li>- Suporte de iniciativas na época baixa das comunidades locais</li> <li>- Melhorar e expandir as infraestruturas regionais</li> <li>- Desenvolvimento de redes de negócios e parcerias locais e regionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlo da falta ou excesso de trabalhadores em função da época</li> <li>- Controlo do <i>cash flow</i> regional e problemas financeiros</li> <li>- Melhorar a oferta e os negócios para incrementar o turismo</li> <li>- Encorajar viagens para destinos não tradicionais</li> <li>- Gestão do uso e impactos da pressão turística em áreas protegidas na época alta</li> <li>- Redução de taxas para os serviços e produtos locais</li> <li>- Potenciar o acesso a áreas em vias de desenvolvimento, rurais ou com fracas acessibilidades</li> <li>- Incrementar os esforços em <i>marketing</i> promocional e suportar o desenvolvimento de infraestruturas</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Lee, Bergin-Seers, Galloway, O'Mahony e McMurray (2008, cit. por Martins, 2010)

### **Principais benefícios da gestão da sazonalidade:**

- Melhor aproveitamento de férias, sem haver muitas pessoas num só local (turismo de massas);
- Boa utilização dos equipamentos, infraestruturas e facilidades do turismo;
- Desenvolvimento de carreiras no turismo e evitar contratações temporárias;
- Investimentos públicos e privados com melhor rentabilidade;
- Maior rentabilidade através da gestão da oferta e com fixação de preços;
- Qualidade de serviços e produtos nas épocas baixa e média, com o objetivo de satisfazer os visitantes;
- Salvaguarda da privacidade dos residentes e manutenção da sua qualidade de vida;
- Melhor preservação da natureza e dos recursos turísticos (Martins, 2010).

## **IV – CASO DE ESTUDO: MUSEU DO DOURO**

### **IV.1 – Criação da Região Demarcada do Douro**

A história da Região do Douro resulta da sua diversidade regional, desde os fatores naturais aos humanos que acabaram por interferir na construção do povoamento, das linhas de circulação, das atividades económicas e do sistema de relações do território. A paisagem única de encaixe profundo do rio Douro e dos seus afluentes, o relevo acidentado, os solos pobres de xisto, o clima e a vegetação de feição mediterrânica, a sua cultura que contrasta fortemente com as terras vizinhas transmontanas e beirãs, os elementos de unidade (física, económica ou cultural) que só em parte é que são unificadores, acabaram por moldar toda esta região. De Barqueiros à fronteira, no território hoje identificado por Alto Douro Vinhateiro, as variações são evidentes. Existe um grande contraste entre a montanha e a zona ribeirinha, entre a margem Norte, mais soalheira, e a margem Sul, entre o Baixo Corgo, o Cima Corgo e o Douro Superior (Pereira, 2000).

Historicamente, não se pode separar o conceito de Alto Douro da produção vitícola mercantil, direcionada para o fabrico de vinhos de qualidade, particularmente o vinho do Porto. No século XVIII difunde-se a expressão Alto Douro, antes designada por Cima Douro, referente à área das vinhas de qualidade, demarcada na sequência da Instituição da Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro por alvará régio de 10 de setembro de 1756, pelas mãos do primeiro ministro do reinado de D. José I, Sebastião José de Carvalho e Melo, mais tarde conhecido como o Marquês de Pombal, dando origem à mais antiga região vitícola demarcada e regulamentada do mundo. Desde então, expressões como Alto Douro, país vinhateiro, região do vinho do Porto, etc., significam a mesma região. Exatamente por isso é que poucas são as regiões que conheceram grandes alterações aos seus limites geográficos. Nesse sentido, o Alto Douro atual pouco tem a ver com o do século XVIII. As primeiras demarcações, chamadas de pombalinas (1757-1561) pouco transpunham o vale do Pinhão e correspondiam a cerca de 40 mil hectares. As demarcações marianas (1788-1793) ampliaram a região até ao vale do Tua (cerca de 60 a 80 mil hectares). João Franco demarcou por concelhos em 1907 e a Região compreendia uma área de aproximadamente de 600 mil hectares, sendo esta retificada no ano seguinte, limitando-se a uma área próxima da atual, ou seja, cerca de 250 mil hectares (Pereira, 2000).

As primeiras demarcações, às quais se chamaram pombalinas, por ter sido o Marquês de Pombal, Primeiro Ministro da época, a elaborá-las, foram feitas no terreno por marcos pombalinos, inicialmente por 335 marcos, atualmente só se conhecendo a existência de cerca de 115 marcos. À demarcação e à ampla legislação regulamentadora, juntou-se um sistema de classificação e qualificação de vinhos com base num cadastro de propriedades e em mecanismos de controlo de qualidade. Esta legislação foi pioneira em muitos aspetos, sendo seguida por outros países produtores. As demarcações iniciais do século XVIII, independentemente de se terem alterado os seus limites ao longo do tempo, tiveram uma continuidade temporal até à atualidade, mantendo sempre uma carga simbólica muito forte, as próprias populações locais assumiram-nas como um elemento fundamental da sua identidade (Aguar, 2000).

Atualmente, do total da área da RDD, só cerca de 40 mil hectares é que estão plantados de vinhas. A paisagem cultural do ADV é uma obra combinada entre o Homem e a Natureza, resultado de um processo multissecular onde se conjugaram técnicas e saberes específicos do cultivo da vinha em solos com características especiais, feita por uma sábia gestão da escassez de solo e água, com encostas de declive elevado, com um resultado marcado por um conhecimento profundo da adaptação da cultura da vinha em situações tão adversas, é a expressão da determinação e da audácia humana, do engenho humano e da forma como compreendeu o ciclo da água e dos materiais, do afeto intenso e quase amoroso à vinha, para a produção de vinhos de qualidade e tipicidade mundialmente reconhecidas, dando origem às Denominações de Origem Controlada (DOC) dos famosos vinhos do “Porto” e “Douro”. Paisagem cultural, evolutiva e viva, justificada pela tradição cultural antiga e por uma civilização viva, que vive da vitivinicultura de qualidade, desenvolvida em condições ambientais difíceis.

A paisagem traduz-se numa enorme escultura de encostas armadas onde a vinha assume o papel principal tendo sempre a seu lado a oliveira e a amendoeira, juntamente com os matos mediterrânicos. Quando se refere a relação entre os elementos naturais, refere-se às diversas formas de armação da vinha, à criação de solo para plantação de videiras, construção de socialcos suportados por muros em xisto. Por isso se diz que a paisagem é evolutiva, como se formasse um mosaico diversificado de culturas, matos, linhas de água, aglomerados e assentos agrícolas distribuídos por “quintas” e “casais”. Atualmente, a evolução das formas

de construção da paisagem continua em simultâneo com as formas tradicionais, ajudando à imortalização de uma atividade económica próspera e sustentável (Aguiar, 2000).

O investimento na vinha com objetivos comerciais ajudou a alterar a paisagem, provocou grandes mudanças na composição social das vilas e aldeias do Douro, nas relações e nos quadros culturais, acabando por unir as populações ribeirinhas. O vinho alterou, definitivamente, os laços de solidariedade tradicionais, tendo como consequência a especialização e a mercantilização da agricultura vinhateira, ao mesmo tempo que se abandonou a criação de gado, a produção de cereais e outras culturas como linhos ou o sumagre, valorizando atividades ligadas à vitivinicultura como a cestaria, a tanoaria ou a arte de pedreiro. Nasce um novo calendário agrícola associado ao ciclo da vinha, estabelecendo novos quadros e ritmos de vida, influenciando o dia a dia das gentes do Douro. O vinho obrigou a alterações claras nas formas de povoamento, surgindo nas encostas vinhateiras, casais e quintas dispersas, criando e desenvolvendo povoados ribeirinhos. E porque a vinha é uma cultura que necessita de muita mão de obra especializada, aumentou a mobilidade de gentes e o operariado. Produtos e capitais também passaram a ser movimentados com maior frequência, cresce uma relação privilegiada com as cidades do Porto e Vila Nova de Gaia, lugares de escoamento e armazenamento, respetivamente, dos vinhos. A cidade do Porto desde sempre exerceu a função comercial, mais tarde adquiriu novas funções como a de centro de tratamento dos vinhos, a de centro de crédito e de investimentos dos vitivinicultores do Douro, passou a ser lugar de afirmação política e social das elites regionais, centro de decisão através das sedes das firmas exportadoras e através da Companhia, depois de 1756. Ao longo dos séculos XVIII e XIX, a cidade do Porto aumentou o domínio em relação à região, ao mesmo tempo centros regionais, como Lamego, entraram em decadência e novos centros intermediários de ligação ao Porto emergiram, como Peso da Régua e Pinhão (Pereira, 2000).

As características especiais da paisagem do ADV, mostram fortes potencialidades de sustentação do ponto de vista produtivo. Esta paisagem de vinha em socacos provavelmente nunca desaparecerá graças à produção dos vinhos do Porto e Douro, e graças ao turismo cultural e de lazer, nem mesmo sob a ameaça das mudanças tecnológicas ou empresariais. A produção de vinhos em socacos é uma forma de produção de excelência, o mercado reconhece isso através de preços unitários mais elevados. As quintas constituem lugares de

especiais para o turismo de lazer e cultural, são lugares importantes de sustentabilidade empresarial devido à seletividade de mercados e de preços. Por si sós, os vinhos do Porto e o turismo de lazer e cultural, são produtos de excelência e qualidade distinta, contribuem para um maior reconhecimento da base produtiva e dos produtos que a configuram com a excelência da paisagem cultural. Existem condições para que ao se classificar esta paisagem como uma paisagem cultural, esta colabore para a própria sustentabilidade produtiva, ajudando à concretização do estatuto de qualidade e excelência em preços e mercados mais atrativos (Aguiar, 2000).

## **IV.2 – Área Geográfica**

A RDD situa-se em Portugal, na região de Trás-os-Montes e Alto Douro, entre Barqueiros e Mazouco, na fronteira com Espanha. Esta divide-se em três sub-regiões, o Baixo Corgo, o Cima Corgo, e o Douro Superior, totalizando uma área total de 250.000 hectares. A região é formada 4 Distritos e por 21 concelhos, no Distrito de Vila Real: Mesão Frio, Peso da Régua, Santa Marta de Penaguião, Vila Real, Sabrosa, Alijó e Murça; no Distrito de Bragança: Carrazeda de Ansiães, Mirandela, Vila Flor, Alfândega da Fé, Torre de Moncorvo e Freixo de Espada à Cinta; no Distrito de Viseu: Resende, Lamego, Armamar, Tabuaço e São João da Pesqueira; no Distrito da Guarda: Vila Nova de Foz Côa, Mêda e Figueira de Castelo Rodrigo. O Rio Douro e os seus afluentes (Varosa, Corgo, Távora, Torto e Pinhão, Sabor e Côa) são a sua espinha dorsal. Tem um clima bem explicado pelo ditado popular “*Nove meses de Inverno e três de inferno*”, e é protegida a Oeste dos ventos que vêm do Atlântico pelas montanhas do Marão e de Montemuro.

### **IV.2.1 – A Geomorfologia**

A paisagem da RDD foi formada pelos elementos da Natureza ao longo de milhões de anos e aprimorada pelos durienses ao longo dos séculos. Podemos dizer que o vale do Douro é um “*poema*” geológico. As formas que o relevo tem, a sua origem e a sua evolução foram definidas pela litologia e pela tectónica, ou seja, pelo tipo de rochas que a formam e pelo estilo e intensidade de deformação que sofreram (Pires, 2000).

A litologia da RDD, de uma forma sintética, divide-se em três tipos de rochas:

- Rochas metassedimentares de formação do Complexo Xisto-Grauváquico, da idade câmbria, referente à zona da demarcação da Região do Douro;
- Rochas metassedimentares da idade ordovícico - silúrica;
- Rochas granitoides, de idade precedente às anteriores, referente às zonas limites da Região do Douro (Pires, 2000).

A topografia da RDD é condicionada por uma dualidade, a litológica, referente às rochas metassedimentares e granitoides, e a tectónica, referente aos dobramentos e pela fracturação. As áreas das rochas granitoides rodeiam a Norte e a Sul as áreas das rochas do Complexo Xisto-Grauváquico, o chamado núcleo da RDD, com elevações que rondam os 900 e os 950 metros. A área das rochas do Complexo Xisto-Grauváquico, onde o Rio Douro e os seus afluentes criaram o chamado vale do Douro, as elevações rondam os 600 e os 650 metros. Em muitas zonas, onde os granitos e o Complexo Xisto-Grauváquico se juntam, acontece haver desníveis que, em alguns casos, podem atingir os 300 metros, originando declives acentuados. Estes desníveis são maiores no lado Sul do que no lado Norte da área da RDD, onde raramente ultrapassam os 150 metros (Pires, 2000).

No entanto, existe uma semelhança entre os relevos a Sul e a Norte do Douro. A Ocidente, a Região do Douro termina quando o Complexo Xisto-Grauváquico contacta com as rochas do Ordovícico. Durante séculos o Rio Douro cavou uma profunda garganta entre a Serra do Marão e a Serra do Poio (Serra das Meadas). Os quartzitos oferecem uma maior resistência à erosão que acaba por ser responsável pela diferença de relevo, que ultrapassa os 1000 metros da Serra do Marão. A seguir à fase de aplanamento que originou os níveis do Douro, sucedeu-se um encaixe rápido deste rio que provocou a erosão remontante dos seus afluentes, com o conseqüente encaixe nas rochas de xisto. Aparecem, desta forma, os vales estreitos, de encostas com elevado declive e cumes arredondados que são característicos das paisagens do vale do Douro. Os contactos entre os xistos e os granitos coincidem, normalmente, com o limite do cultivo da vinha (Pires, 2000).

A topografia das áreas onde afloram litologias do Complexo Xisto-Grauváquico é influenciada pela litologia, pelos dobramentos, pela xistosidade e pela fracturação. A interestratificação de bancadas constituídas por rochas de diferentes durezas, como xistos

cloríticos, xistos ardosíferos, calcários, conglomerados ou grauvaques mais ou menos quartzosos, vão oferecer diferente resistência à erosão (Pires, 2000).

As vinhas da RDD estão encontradas, fundamentalmente, nas formações do Complexo Xisto-Grauváquico, sendo raras as plantações em regiões onde afloram granitos. Estas rochas originam solos pobres, ácidos e com inferior capacidade de retenção da água e de nutrientes minerais, originando potencialidades inferiores para a produção de vinho do Porto. O Homem no Douro plantou, ao longo dos séculos, vinhas em todas as litologias do Complexo Xisto-Grauváquico, exceção feita nas áreas escarpadas. Estas áreas são compostas por solos com uma elevada pedregosidade, de grande dureza e de difícil desagregação, tornando mais difíceis e penosos os trabalhos de surribo. Nas áreas onde predominam rochas de xisto, a surribo é mais fácil e os solos são menos pedregosos, porque é um material mais fragmentável que se separa com facilidade quando exposto à ação dos agentes meteorológicos, em especial a humidade. Uma expressão usada no Douro é “*fazer solo significa partir pedra*”. Nas zonas onde o terreno tem um declive elevado, os durienses seguraram o solo com a construção de socacos nas encostas (Pires, 2000).

#### **IV.2.2 – O Rio Douro**

O Rio Douro nasce na Serra de Urbión, em Espanha, o seu comprimento é de 897km (572km em território espanhol, 112km em terras internacionais, e 213km em solo português). O rio tem características bem diferentes entre os dois países peninsulares, a fronteira na Bacia do Douro que os divide representa, também, uma divisão física notável, como se uma linha artificial, definida pela História, tivesse sido criada de forma a criar uma separação da bacia em duas unidades tão distintas. As características da bacia do Douro do lado espanhol apresentam uma gradual largura à medida que nos afastamos da nascente, explicada pelos seus afluentes (Esla, Pisuerga, Tormes) cuja extensão ultrapassa os 200km. Convergem também mais uma vintena de rios que superam os 100km de comprimento, que adquirem um carácter mais notável em Portugal. Do lado português, a bacia tem uma forma geométrica bem diferente, esta começa a estreitar progressivamente até à foz, traduzindo-se os afluentes por vales muito encaixados e águas mais turbulentas, sobressaindo, pela sua importância, os rios Côa, Sabor, Tua e Tâmega (Cortes, 2000).

O perfil do próprio rio tem um caráter singular, como se fossem dois rios diferentes, um na continuação do outro: no início do rio tem um desnível de 20m por km, depois de Sória adquire plena suavidade, chegando a Toro com uma pendente inferior a 0,5m por km; a seguir a Zamora volta a ganhar características de rio de montanha, correntes muito fortes devido a desníveis superiores a 5m por km na zona internacional, de seguida volta a ser um rio de águas calmas (Cortes, 2000).

No ADV, o Rio Douro, atualmente moldado pelas suas 15 barragens hidroelétricas, sempre foi um rio de fortes contrastes se comparado com os seus afluentes, ou seja, um rio que se alargaria suavemente ao longo de um extenso vale, mas para onde desaguardam os seus afluentes que descem vertiginosamente as encostas xistosas e graníticas (Cortes, 2000).

### **IV.2.3 – A Vegetação**

A região do ADV divide-se em três sub-regiões: o Baixo Corgo, o Cima Corgo e o Douro Superior. Entre estas três sub-regiões têm algumas diferenças bioclimáticas, paisagísticas e agroecológicas. A nível altitudinal também existem diferenças, nas cotas onde o Rio Douro corre, 80/130m, de Barca de Alva (80m) a Barqueiros (130m), até à altitude de 350m, é uma zona um pouco mais quente e abrigada, mais acentuada a mediterraneidade do que a faixa de maior altitude, de feição mais temperada um pouco mais na transição para a Terra Fria Transmontana. Da vegetação que aqui cresce naturalmente encontram-se pinhais, carvalhais e matos sub-atlânticos (giestas, tojais, urzes e carquejais) e de agroecossistemas mais variados, onde se encontram muitos pomares a par da vinha (Ribeiro, 2000).

Na sub-região do Baixo Corgo, de feição sub-atlântica, predominam os carvalhos, os pinheiros, os medronheiros, os folhados, os sobreiros, os rosmaninhos, as estevas, os sumagres, entre outras plantas de origem mediterrânica, que devido à baixa altitude e à semi-interioridade, origina Verões mediterrânicos e vegetação espontânea (Ribeiro, 2000).

Nas sub-regiões do Cima Corgo e do Douro Superior, de feição mesomediterrâneo médio e inferior e ombroclima sub-húmido a seco, predomina a azinheira, o zimbro, o carvalho cerquinho, a cornalheira, o medronheiro, a esteva, o rosmaninho e o sobreiro, entre outros (Ribeiro, 2000).

No ADV encontram-se várias culturas para além da principal que é a cultura da vinha. As monoculturas têm sempre fragilidades paisagísticas e económicas. Mesmo sendo a principal cultura, a vinha não ocupa assim tanto espaço na região como possa parecer. No Baixo Corgo existe a maior concentração de hectares de vinha, esta sub-região é que mais conserva a vinha tradicional e a que mais conserva as tradicionais linhas de oliveira bordejando as vinhas. A cultura da oliveira é a segunda cultura mais importante do ADV, no Baixo e Cima Corgo normalmente só se encontra nas bordas das vinhas, isto traz algumas vantagens, cria biodiversidade, abrigo de ventos e geadas, reforça a proteção dos solos em relação à erosão, etc., e muitas das vezes existem como puros olivais que ocuparam antigos mortórios, lugares outrora plantados de vinha que a filoxera dizimou no século XIX. No Douro Superior, a cultura da oliveira é tão importante como a da vinha, ao mesmo tempo encontramos a cultura arvens e de amendoais (Ribeiro, 2000).

A cultura da amendoeira, da oliveira, da figueira e dos citrinos, tão típicas da mediterraneidade, têm uma expressão significativa no Douro Superior. A paisagem da amendoeira em flor é muito apreciada e procurada por turistas, esta cultura tem um grande valor económico (Ribeiro, 2000).

Os citrinos, em especial a laranja, ocupam um lugar especial na paisagem do Douro, desde as margens do rio às desembocaduras dos seus vários afluentes, os laranjais ocupam terraços soalheiros nas escarpadas encostas do vale do Douro. Os pomares de macieiras e pereiras, aveleiras, noqueiras, castanheiros, ameixieiras e cerejeiras, encontram-se mais nos planaltos e não nos vales, porque nestes locais as condições climáticas e a maior disponibilidade de água para regadio, são mais favoráveis à fruticultura, sendo estas as zonas que se encontram nos limites da RDD. Estas culturas, mesmo assim, vão convivendo com a cultura da vinha, proporcionando à região um cariz paisagístico muito diversificado e belo (Ribeiro, 2000).

### **IV.3 – Área UNESCO**

A Fundação Rei Afonso Henriques foi a entidade que, em 2000, assumiu a candidatura do ADV a Património da Humanidade. Esta candidatura teve um propósito bem claro, ser um ato de homenagem e de justiça. De homenagem em relação a todos aqueles que, durante anos e anos, contribuíram com o seu esforço para dominar os fatores naturais hostis, acabando por construir a paisagem duriense. De justiça, por tentar aumentar a expectativa e

esperança de todos aqueles que vivem nessas terras e incentivar os seus futuros projetos (Aguiar, 2000).

A Fundação Rei Afonso Henriques, é uma instituição luso-castelhana, escolheu como missão neste processo a associação a todo o Vale do Douro a ideia de qualidade, cultura e progresso. Para ela, só assim se poderia dar o valor do seu património natural, cultural, construído e a particularidade da sua expressão. Tentou, também, com esta candidatura, contribuir para uma coesão económica e social numa das áreas regionais peninsulares que mais tem sido afetada por fenómenos de despovoamento (Cruz, 2000).

A UNESCO é a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. Tenta estabelecer a paz por meio da cooperação internacional em educação, ciência e cultura. Os seus programas contribuem para a alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável definidos no Programa 2030, aprovado pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 2015.<sup>27</sup>

Para esta organização, a paz mundial deve basear-se no diálogo, na compreensão mútua e na solidariedade intelectual e moral da humanidade, porque só a cooperação política e económica dos governos não é suficiente para que isso aconteça. Nesse sentido, a UNESCO está a desenvolver instrumentos de educação para ajudar cada pessoa a viver como um cidadão do mundo e garantir que todas as pessoas tenham acesso a ensino de qualidade. Fortalece os laços entre os povos, promovendo o património cultural e a igualdade de todas as culturas. Apoiar programas e políticas científicas que são plataformas de desenvolvimento e cooperação. Defende a liberdade de expressão, como direito fundamental e uma condição essencial para a democracia e o desenvolvimento. Ajuda os países a adotar padrões internacionais e gere programas que promovam a livre circulação de ideias e o partilhar de conhecimentos.<sup>28</sup>

A UNESCO foi criada em resposta a uma guerra mundial marcada pela violência racista e antisemita. Após setenta anos e depois de muitas lutas pela liberdade, o mandato da UNESCO torna-se mais relevante do que nunca. As ameaças à paz e aos direitos humanos,

---

<sup>27</sup> <https://en.unesco.org/>

<sup>28</sup> <https://en.unesco.org/>

como ataques à diversidade cultural, novas formas de intolerância, rejeição de factos científicos e ameaças à liberdade de expressão, dão origem à missão principal da UNESCO que é reafirmar as missões humanísticas de educação, ciência e cultura.<sup>29</sup>

A região classificada de ADV, situa-se na RDD. Foi inscrita na lista do Património Mundial da UNESCO como Paisagem Cultural, Evolutiva e Viva. Esta zona foi considerada representativa das três sub-regiões da RDD, o Baixo Corgo, o Cima Corgo, e o Douro Superior, que caracterizam os 250.000 hectares da RDD. O Rio Douro e os seus afluentes (Varosa, Corgo, Távora, Torto e Pinhão) são a sua espinha dorsal. Da área total da região, só 24.600 hectares é que são a área do ADV.

Quando se fez a candidatura do ADV a Património Mundial da UNESCO, tomou-se como termo de comparação outras regiões de viticultura de montanha, nomeadamente as que estavam associadas ao *Centre de Recherces pour la Viticulture de Montagne et/ou en Forte Pente (CERVIM)*, por se achar ser o mais adequado e o que apresentava maior escala, maior significado histórico, maior continuidade e maior variedade biológica das castas aí usadas (Aguiar, 2000).

Das regiões vitícolas de montanha e de encosta já existentes na Europa, o ADV tem 36.000 hectares considerados de encosta íngreme, compõe a maior mancha deste tipo de implantação e representa cerca de 18% da viticultura europeia de encosta associada ao Centro referido anteriormente. Na tabela seguinte podemos ver as áreas de vinha de montanha e encosta da Europa associadas ao CERVIM.

**Tabela 6 - Área de vinha de montanha e/ou encosta das Regiões da Europa associadas ao CERVIM**

<b>País</b>	<b>Regiões</b>	<b>Área (ha)</b>
Itália	Trento, Alto Adige, Lombardia, Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria, Toscana, Émilia Romana, Campania, Calabria, Sicile	95.138
França	Savoie, Banyuls, Collioure	12.000
Espanha	Ribera Sacra (Galiza)	1.990
Suíça	Valais, Lausanne, Tessin	12.800
Alemanha	Mosel, Rhein, Rheinland - Pfalz	12.270

<sup>29</sup> <https://en.unesco.org/>

Áustria	Burgenland, Stíria, Wachau, Kremstal, Kamptal, Autriche du Sud	6.706
Portugal	Douro, Madeira, Vinho Verde e Dão	46.450
Grécia	-	10.000
<b>Total</b>		<b>197.354</b>

Fonte: Adaptado de CERVIM (2000 cit. por Aguiar, 2000)

O ADV partilha com as paisagens vitícolas já classificadas anteriormente como Portovenere, Cinque Terre e as ilhas Palmira, Tino e Tinetto (Itália), e a Jurisdição de Saint Émillion (França), o traço importante da relação harmoniosa entre Homem e Natureza, sobretudo a evolução económica, social e humana, moldada em paisagem de excelência (Aguiar, 2000).

Se compararmos as regiões vitícolas que já anteriormente tinham sido classificadas, o ADV também partilhava traços de um longo trabalho de conquista de espaço vital para a produção de vinho, que começou com a plantação das vinhas em socalcos, e ao qual se associou um processo único de otimização de condições ecológicas de aproveitamento do recurso água. A vitivinicultura da RDD, herdada da vitivinicultura ancestral, que era empírica e de qualidade, incluiu, ao mesmo tempo, a modernidade e os utensílios atuais, apresentando e respeitando sempre os princípios a partir dos quais se desenvolveu. O resultado é que desde a Demarcação Pombalina até à classificação das parcelas com vinha feita por Álvaro Moreira da Fonseca (1932-1980), pode ser confirmado, atualmente, que a antiga prática de plantar a videira na encosta, introduzida inicialmente pelos romanos, sempre tirou partido das melhores condições de maturação que a encosta oferece, deixando os vales para outro tipo de plantações (Aguiar, 2000).

Para além de ter um carácter único e ser representativo da RDD, o ADV distingue-se de outras regiões, foram três as particularidades aquando da candidatura que o diferenciou e contribuiu para a sua autenticidade e integridade, a saber:

- A antiguidade da Região Demarcada;
- Os terraços (socalcos);
- O cruzamento de culturas (Aguiar, 2000).

Esta paisagem cultural e evolutiva é um exemplo único que mantém uma vigorosa identidade funcional à volta da produção vitivinícola de qualidade. A paisagem humanizada

monumental dá o testemunho do grande esforço que gerações de viticultores, que durante séculos, se dedicaram à cultura da vinha em condições ambientais adversas devido às encostas íngremes, aos solos pobres e pedregosos, aridez e rigor do clima, Verões quentes e secos, caudal do rio Douro e seus afluentes irregular no Inverno (um dos maiores caudais de cheias da Europa), e o inverso nos Estios o que causava doenças palustres (malária), mas propícias à produção de vinhos e outras produções agrícolas de qualidade e tipicidade reconhecidas pelo mundo inteiro desde o século XVII (Aguiar, 2000).

## **IV.4 – Museu do Douro**

### **IV.4.1 – Criação do Museu do Douro**

O Museu do Douro (MD), criado pela Lei 125/97, foi concebido como um Museu de Território, polivalente e polinuclear, vocacionado para reunir, conservar, identificar e divulgar o vastíssimo património museológico e documental disperso pela região, devendo constituir um instrumento ao serviço do desenvolvimento sociocultural da RDD. Numa perspetiva de "museologia de comunidade", o MD assume-se como processo cujo desenvolvimento deverá envolver a colaboração ativa com as instituições locais, regionais e internacionais. Localiza-se na cidade do Peso da Régua, no antigo edifício da “Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro Vinhateiro”, inaugurado em 20 de dezembro de 2008, após ter sido restaurado através dum projeto da autoria do arquiteto Duarte Cunha que manteve a história de mais de dois séculos e conjugou-a com os novos espaços associados à atividade museológica.

A sua gestão é da responsabilidade da Fundação Museu do Douro (FMD), criada pelo Decreto-Lei nº70/2006 de 23 de março, que tem como objetivos a instalação, manutenção e a gestão do MD. Este museu assume um papel de formação de valores culturais, promovendo uma função educativa relacionada com a cultura e história da região e estimulando experiências motivadoras para a participação e envolvimento ativo da comunidade. O Decreto-lei 16/2015 de 02 de fevereiro veio alterar os estatutos da Fundação, em virtude da aplicação da Lei-Quadro das Fundações, que a reclassificou de fundação de natureza privada para fundação pública de direito privado. A Fundação Museu do Douro F.P. resulta da cooperação entre o Estado Central, as Autarquias da RDD e diversas entidades públicas e

privadas, registando no final do ano de 2017 mais de 50 instituições na sua estrutura fundacional.<sup>30</sup>

- Missão - tem por missão a representação do Património natural e cultural da RDD, consagrada com o estatuto de Património Mundial pela UNESCO como paisagem cultural, evolutiva e viva em 2001.<sup>31</sup> “O Museu do Douro preserva, estuda, expõe e interpreta objetos materiais e imateriais representativos da identidade, da cultura, da história e do desenvolvimento do Douro, independentemente da época histórica, de vários tipos e fabricos, com especial incidência nos elementos associados à vitivinicultura, atividade central no Douro.”<sup>32</sup>
- Objetivos - O MD foi desenvolvido com o objetivo de se distinguir como um museu de território, polivalente e polinuclear. Um dos principais objetivos deste museu é o de passar informação verídica sobre o património museológico e documental disperso pela região, constituindo um “instrumento ao serviço do desenvolvimento sociocultural da Região Demarcada do Douro.”<sup>33</sup>
- Visão - promover o Douro, nacional e internacionalmente, como centro de criação cultural e artística, e como destino turístico de referência.<sup>34</sup>

O trabalho e a ação que o museu tem desenvolvido tem sido reconhecido pelo público que o visita e pelos órgãos de comunicação social, isto está patente nos vários prémios e distinções que lhe foram atribuídos ao longo dos últimos anos<sup>35</sup>:

- Prémio Portugal Cinco Estrelas 2018 - Categoria Museus
- Best of Wine Tourism 2017 - Categoria de Arte e Cultura
- Certificado de Excelência TripAdvisor 2016

---

<sup>30</sup> [www.museudodouro.pt](http://www.museudodouro.pt) e Museu do Douro Inclusivo, 2017-2018

<sup>31</sup> Museu do Douro Inclusivo, 2017-2018

<sup>32</sup> [www.museudodouro.pt](http://www.museudodouro.pt)

<sup>33</sup> [www.museudodouro.pt](http://www.museudodouro.pt)

<sup>34</sup> Museu do Douro Inclusivo, 2017-2018

<sup>35</sup> <http://www.museudodouro.pt/premios>

- Prémios Nacionais APOM 2015 Categoria de “Melhor Serviço de Extensão Cultural/Serviços Educativos”
- Global Best of Wine Tourism 2015 - Categoria de “Melhor Experiência em Arte e Cultura”
- Certificado de Excelência TripAdvisor 2014
- Prémio Museu Europeu do Ano 2011 Menção Especial do EMYA
- Menção Honrosa nos Prémios de Turismo de Portugal 2009 "Espaço Museológico de Referência"
- Menção Honrosa nos Prémios Nacionais APOM 2008

#### **IV.4.2 – Área Geográfica de Intervenção do Museu do Douro**

O MD encontra-se instalado num território de Património Cultural e Natural, sobretudo ligado à produção, promoção e comercialização de vinhos Douro e Porto. No geral, é uma região empobrecida, onde se situa o segundo concelho português com menor poder de compra – Tabuaço (dados do INE, 2015). A maior parte das atividades da região reveste-se de um cariz fortemente sazonal, pelo que o tecido económico é débil e incapaz de criar e manter empregos qualificados e estáveis, que atraiam e fixem a população. O sector primário é marcado pelas produções agrícolas, pecuárias e florestais; as explorações são sobretudo de minifúndio, o que, em conjunto com o envelhecimento da mão-de-obra, inibe o investimento, a modernização e o desenvolvimento; o sector Industrial (que emprega um número elevado de pessoas noutras regiões do país) emprega aqui apenas 17% dos trabalhadores (sobretudo indústrias das bebidas); o sector terciário emprega a parte mais significativa da mão-de-obra da região, sobretudo em serviços de base social, e turismo (comércio, alojamento, e restauração), corresponde a cerca de 48,5% da mão-de-obra;<sup>36</sup> Em termos de acessibilidades, a região está bem servida pela A24, A4, IC25 e as várias estradas nacionais, que ligam o território a outras zonas do país e a Espanha; dispõe de transporte ferroviário (embora a necessitar de remodelações) e fluvial com forte componente turística.

A via Navegável do Douro registou, em 2017, um recorde de passageiros, registou cerca de 1,2 milhões de turistas nos barcos que navegaram no rio. A APDL prevê que em 2019 se

---

<sup>36</sup> Projeto Serviço Educativo 2003

ultrapasse a barreira dos 1,3 milhões de turistas.<sup>37</sup> Em 2018 houve 77 operadores a trabalhar no rio Douro, com 171 embarcações, sendo 21 barcos-hotéis. As ligações fluviais entre Porto e Barca d'Alva, o Pocinho, Pinhão e Peso da Régua levaram a que a Linha do Douro aumentasse o número de passageiros, por isso a CP reforçou a sua oferta turística, com um novo comboio turístico, uma automotora a *diesel* alugada a Espanha.<sup>38</sup>

“Do ponto de vista interno, o turismo regional carece de meios financeiros, capacidade de alojamento, profissionais qualificados, animação estruturada, informação organizada e acessível, sinalização dos elementos de interesse turístico e coordenação entre os vários tipos de operadores da atividade. Com forte impacto negativo no turismo da região, observa-se também a falta de consciencialização geral para o papel fulcral que a paisagem e o ambiente têm no bem-estar do turista, devendo merecer particular atenção a qualificação e o ordenamento paisagísticos, sobretudo no que toca a elementos construídos. (...) Falta de mobilização e cooperação do tecido empresarial e socioprofissional da região, que se manifesta na inexistência de parcerias estratégicas, na insuficiente representatividade do associativismo e, por conseguinte, na diminuição de competitividade e viabilidade das empresas.”<sup>39</sup>

Segundo a OCDE<sup>40</sup> a economia nacional atravessa um período de alguma revitalização após os anos difíceis de crise económica; ainda assim, o PIB nacional regista uma taxa de crescimento baixa (1,6%) aproximando-se da economia dos países do Leste Europeu; ao nível da desigualdade na distribuição dos rendimentos, apresenta valores ainda preocupantes, juntamente com os países do Sul da Europa (Espanha, Itália e Grécia); a taxa de desemprego, embora tenha descido 5 valores percentuais desde 2013, continua bem acima da média da OCDE (6.3%), nos 11%. (OCDE, 2016). Dados do Banco de Portugal preveem que a economia nacional deverá manter a trajetória de recuperação, com o PIB a crescer 1,7% em 2018 e 1,6% em 2019. Esta evolução deve-se em parte ao “crescimento forte das exportações – refletindo um enquadramento económico e financeiro externo favorável e a manutenção de ganhos de quota de mercado – e numa recomposição da procura interna no sentido de um maior dinamismo da formação bruta de capital fixo. (...) As exportações de

---

<sup>37</sup> Diário de Notícias *online*, em 17/04/2018; Expresso *online*, em 08/01/2018; Idealista *online*, em 17/04/2018

<sup>38</sup> Publituris, em 08/01/2018; Público *online*, em 21/08/2018

<sup>39</sup> Projeto Serviço Educativo 2003

<sup>40</sup> <https://data.oecd.org/fr/portugal.htm>

bens e serviços deverão situar-se em 2019 cerca de 60 por cento acima do nível registado em 2008.”<sup>41</sup>

O território de referência do MD é a RDD, 250.000 hectares, (21 concelhos em 4 Distritos: Mesão Frio, Peso da Régua, Santa Marta de Penaguião, Vila Real, Sabrosa, Alijó e Murça no Distrito de Vila Real; Carrazeda de Ansiães, Mirandela, Vila Flor, Alfândega da Fé, Torre de Moncorvo e Freixo de Espada à Cinta, no Distrito de Bragança; Resende, Lamego, Armamar, Tabuaço e São João da Pesqueira no Distrito de Viseu; Vila Nova de Foz Côa, Mêda e Figueira de Castelo Rodrigo, no Distrito da Guarda); 24 600 hectares dessa região estão classificados como Património Mundial da Humanidade pela UNESCO em 2001, com reconhecido valor “universal e excecional”, “paisagem cultural, evolutiva e viva”.

Do ponto de vista demográfico, a região está fortemente envelhecida, com baixa densidade populacional, na sequência de um movimento migratório que se verifica desde a década de sessenta. Ultimamente verifica-se que há a perda de residentes, uma diminuição do número de indivíduos nas classes etárias mais jovens e o aumento do grupo de faixa etária idosa, com idade superior a 65 anos. De acordo com as estatísticas mais recentes, o índice de envelhecimento é de 148,7%. Este valor significa que por cada 100 habitantes de idade igual ou inferior a 15 anos, existem mais de 148 pessoas com idade igual ou superior a 65.<sup>42</sup> A par dos movimentos migratórios constata-se uma quebra acentuada das taxas de natalidade, o que, em conjunto, origina uma muito baixa taxa de rejuvenescimento das comunidades. A população infantil é naturalmente afetada.

A nível educacional, entre 2010 e 2016, o número de alunos diminuiu, no 1º e 2º ciclos cerca 16%, e no 3º ciclo e secundário cerca de 2%, tendo-se registado um aumento na ordem dos 35% no ensino profissional. O ensino superior na globalidade, entre 2010 e 2016 teve uma diminuição de 4% no total do número de alunos. Há registos de que no ano de 2017, no território do Douro, há cerca de 7 mil estudantes no ensino superior, sendo cerca de 1000 no ensino politécnico e 6000 no ensino universitário.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Projeções Para a Economia Portuguesa: 2017-2019

<sup>42</sup> Pordata, 2017

<sup>43</sup> Pordata, 2017

A nível da distribuição geográfica, a concentração de habitantes nas sedes de concelho é baixa, há uma forte predominância das zonas rurais, onde a população é extremamente dispersa, conduzindo a valores de densidade populacional muito baixos. Uma grande parte da população habita em lugares com menos de 200 habitantes ou isolados, e mais de metade reside em lugares com menos de 500 pessoas. Apenas 12,7% da população vivem em freguesias com mais de 5.000 pessoas.

A nível de estilo de vida, é de se notar que a zona do Douro é marcada pelas produções agrícolas (vinha, olival, frutos secos, macieiras, cerejeiras, entre outros localmente importantes como a baga de sabugueiro), pecuárias (queijo e carne de ovelha e caprinos) e florestais. No entanto, o ponto forte do território do Douro é a produção de Vinho do Porto, reconhecido internacionalmente. O Vinho com Denominação de Origem Controlada «Douro» tem vindo a impor-se no mercado, gozando de uma imagem de qualidade junto dos consumidores.

A estrutura organizacional do Museu é uma Fundação, pelo que obedece ao Regime Jurídico das Fundações e à Lei Quadro das Fundações, que alterou o seu estatuto de fundação privada para Fundação Pública de Direito Privado (DL 16/2015 de 16 de fevereiro). O funcionamento dos serviços do Museu do Douro é orientado, para além do Regulamento Interno, pelo Programa Museológico e pelo Plano de Segurança. Regulamentação mais específica foi ainda criada para normalizar procedimentos do Serviço de Museologia: o Manual de Gestão de Coleções referente aos procedimentos de gestão da coleção e do arquivo; o Manual de Conservação Preventiva, referente aos procedimentos de preservação e conservação.

Ao nível de Legislação portuguesa e procedimentos museológicos normalizados internacionalmente, o Museu do Douro obedece à Lei-quadro dos Museus Portugueses, ao Código Deontológico do ICOM, ao Regime Geral dos Arquivos e do Património Arquivístico, à Lei de Bases da Política e do Regime de Proteção e Valorização do Património Cultural e ao Código de Ética para os Profissionais de Informação em Portugal. De forma a manter-se atualizado e em harmonia com a missão do Museu do Douro estes documentos são revistos a cada cinco anos, e sempre que for necessário, sendo homologados pela Administração do Museu do Douro.

O Museu do Douro faz utilização da internet para a divulgação e promoção de atividades relacionadas com o Museu e a região. Existe uma página web ([www.museudodouro.pt](http://www.museudodouro.pt)) que disponibiliza informação acerca do Museu, da Fundação e da Rede de Museus do Douro, bem como sobre os vários programas de visita ao Museu e os Serviços Educativo, de Arquivo, de Museologia, Loja, Winebar e Restaurante. Na área reservada à Loja é possível visualizar os produtos e fazer a compra *online*.

Tem também presença nas redes sociais Twitter (<https://twitter.com/museudodouro>) e Facebook (<https://www.facebook.com/pg/museudodouro/about/>), onde vai publicando as iniciativas e eventos que terão lugar no Museu, assim como informação relevante no panorama turístico regional e nacional.

Nas áreas expositivas do Museu apresentam-se vários conteúdos audiovisuais e interativos, no sentido de tornar a apresentação de conteúdos mais dinâmica e útil.

#### **IV.4.3 – Rede de Museus do Douro<sup>44</sup>**

A Rede de Museus do Douro (MuD), com sede na FMD na cidade do Peso da Régua, é uma plataforma de encontro e diálogo entre as diferentes instituições museológicas, paramuseológicas e de âmbito cultural, públicas e privadas, a operar na RDD, que devido a razões de proximidade cultural, social, económico e histórica são considerados como potenciais membros desta rede todos os municípios pertencentes à RDD (lista dos municípios pertencentes à RDD em anexo), e os entrepostos comerciais de Porto e Vila Nova de Gaia.

A estrutura da MuD é constituída por diferentes entidades culturais que desenvolvem a sua atividade na área da museologia e do património no eixo do Douro. A sua orgânica baseia-se na igualdade e cooperação entre todos os membros. É um funcionário da FMD que faz o secretariado da Rede.

Tem por missão aliar diferentes estruturas museológicas num projeto cultural comum, abrindo novas hipóteses de entendimento e valorização da comunidade duriense, assumindo um papel ativo no desenvolvimento do eixo Douro.

---

<sup>44</sup> <http://www.museudodouro.pt/rede-museus-douro>

Os objetivos desta estrutura são, entre outros, criar as condições adequadas para dar voz à diversidade cultural da Região e às experiências culturais, aproximando a oferta cultural das populações, dentro e fora da região, nomeadamente com uma divulgação sistemática das atividades dos seus membros através de uma rede de informação digital. Tem ainda uma forte componente de entreaajuda técnica entre os membros de modo a que possam desenvolver coerentemente as diferentes funções museológicas.

Podem ser membros da MuD, sendo que a adesão à Rede é voluntária e gratuita, ficando a proposta sujeita à aprovação dos restantes membros, todas as entidades públicas ou privadas, localizadas no eixo do Douro, com coleções materiais ou imateriais, relevantes para o conhecimento da Região, publicamente acessíveis, e a sua orgânica baseia-se na igualdade e cooperação entre todos os membros.

Numa primeira fase serão considerados como membros da Rede as entidades classificadas como museu ou coleção visitável, mas pretende-se que no futuro as tutelas aderentes possam incluir estruturas patrimoniais relevantes, como caminhos, rotas, paisagens, miradouros, entre outros, tendo como intuito a preservação e divulgação do património cultural do eixo Douro.

#### **IV.4.4 - Perfil dos Visitantes do Museu do Douro**

Para que os museus se tornem parte dos roteiros dos destinos culturais, é muito importante identificar qual o perfil e tipo de turista que os visitam, que normalmente são chamados de turistas culturais e atualmente representam 70% do mercado global do turismo, sendo responsável por mais de 500 milhões de viagens internacionais. Por isto é necessário investir na cultura porque esse investimento acabará por trazer benefícios para a economia, tornando-se, assim, muito importante conhecer o mercado de consumidores culturais dos museus (Morais, 2013).

É necessário pensar de forma económica a função dos museus de modo a que eles possam ser incentivados e dotados com mais igualdade e eficiência. Para que isso aconteça, é fundamental criar pesquisas sobre o perfil dos visitantes de forma a darem informações quantitativas sobre os fluxos culturais para servirem de base à criação de capitais financeiros (Morais, 2013).

A importância de se estimular a sustentabilidade econômica dos museus a partir da prática do turismo cultural responsável, é justificada pelo motivo de que os museus são espaços onde o principal fator de atração é a cultura. Por isso os museus têm várias funções entre elas a educativa, a informativa e a comunicativa, na medida em que educa o visitante, seja este um turista cultural, um pesquisador, um estudante ou um nativo, sobre as relações culturais e as representações sobre si e sobre os outros (Morais, 2013).

A OMT define o turista como um visitante que sai, de forma voluntária, do seu local de residência e trabalho por um período de tempo igual ou superior a 24h e sem ter qualquer intenção de obtenção de lucros. Em 1972, o autor Cohen classificou os turistas como institucionalizados (turistas individuais organizados) e não institucionalizados (alternativos e exploradores). Plog, no mesmo ano, definiu-os como aloclétricos ou psicocêntricos. Em 1975, Wahab identificou os turistas mediante o tipo de turismo que praticavam, classificou-os como turistas de lazer, de saúde, culturais, desportivos e de conferências. Smith (1977), classificou-os de turistas exploradores, de elite, excêntricos, incomuns, de massa institucionalizados, de massa e de voos fretados (charter). Barreto (2000) definiu os turistas como pessoas que saem da sua área de residência durante determinado período de tempo, influenciados por amigos ou publicidade, convivendo com as populações locais, com o objetivo de conhecer, passear, e de desfrutar de lugares diferentes do seu (Morais, 2013).

Na história do turismo encontram-se as motivações culturais relacionadas ao turismo desde as primeiras viagens, especialmente nos *Gran Tours*. Estas viagens tinham motivos culturais e eram praticadas por jovens europeus, sobretudo da elite inglesa, no século XVIII com a finalidade de viajarem por prazer, conhecer monumentos e culturais ancestrais que até aí só conheciam através dos livros (Salgueiro, 2000 cit. por Moraes, 2013). Para Peres (2009 cit. por Moraes, 2013), essas viagens eram consideradas de formação ou iniciação realizadas por nobres e burgueses com o objetivo de contatar com outros povos e culturas, assim seriam mais bem aceites no seu país e podiam investir em tarefas de liderança e governação. Costa (2009, cit. por Moraes, 2013) defendia que os *Grand Tourists* tinham como objetivo fazer uma troca cultural intensa com a população nativa e outros viajantes, conhecer os factos históricos e culturais locais mais importantes, através dos seus monumentos, obras de arquitetura, escultura e pintura. Neste sentido, pode-se afirmar que os primeiros turistas culturais foram os *Gran Tourists*.

É fundamental que os museus criem mecanismos para conhecer a procura dos turistas, porque a atração turística dos museus é a prática da experiência cultural, ou seja, a apreensão e a busca do “algo mais”, algo que agregue valor de percepção, sensações únicas que integram características de emoção. O processo de tornar os museus em lugares turísticos contribui para a conservação, valorização e preservação do património natural e cultural, da memória, das identidades e da cultura de uma coletividade, além de promover experiências inesquecíveis para os turistas e visitantes (Morais, 2013).

O MD, para além dos prémios e distinções que já vimos em capítulos anteriores que ganhou nos últimos anos, tem tido reconhecimento por parte do público que o visita desde a sua abertura, seja no edifício sede, onde estão as exposições permanentes e temporárias, seja nas exposições itinerantes e nos diversos eventos que o museu está envolvido e nos quais participa. O nosso caso de estudo centra-se no edifício sede durante os anos de 2008 e 2018, é nesse lugar que tentaremos arranjar soluções para acabar com a sazonalidade ou atenuá-la. Em seguida serão mostrados os números de visitantes que visitaram o MD, incluindo exposições itinerantes, eventos e outros projetos nos quais o museu participou ou esteve de alguma forma envolvido. Encontramos algumas dificuldades em relação a alguns valores, mas o essencial (visitantes no edifício sede) encontra-se na tabela seguinte.

**Tabela 7 - Número visitantes MD 2008-2018**

<b>Ano</b>	<b>Total</b>	<b>Edifício Sede</b>	<b>Exposições Itinerantes</b>	<b>Eventos</b>	<b>Outros Projetos</b>
2008	39.310	9.783	26.185	3.342	0
2009	54.837	29.704	17.830	4.253	3.050
2010	30.645	21.600	5.750	1.545	1.750
2011	230.585	22.390	-	1.525	206.670
2012	142.213	20.945	-	371	120.897
2013	31.768	23.464	-	2.122	4.509
2014	32.076	25.496	-	820	6.182
2015	34.796	29.036	-	-	5.760
2016	131.086	43.621	47.347	695	39.423
2017	158.556	55.969	21.983	212	80.392
2018	149.199	55.835	23.250	1.074	69.040

Legenda:

Edifício sede: bilheteira (exposições permanentes + temporárias) + packs de visita;

Exposições Itinerantes: exposições na região + no país + no mundo

Eventos: eventos ocorridos na sede ou na área de ação do MD

Outros projetos: Serviço Educativo + Centro de Informação + Conservação e Restauro + MuD

Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

**Gráfico 1 - N° Visitantes no Edifício Sede (2008-2018)**



Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

O MD encontra-se localizado muito próximo do cais de embarque onde os barcos turísticos, que navegam no rio passam e param obrigatoriamente, tornando-se um polo de atração muito apelativo para quem vem neste tipo de viagens. Para além destes turistas, o MD também é visitado por outro tipo de turistas, sejam os que viajam de forma individual, em família, em grupo ou de outra forma. Os números de visitantes dos últimos 10 anos são muito semelhantes, com um claro acréscimo nos últimos 3, devido a eventos como a Meia Maratona do Douro que tem tido um papel muito importante na divulgação da RDD e do próprio MD. O primeiro ano de abertura (2008) regista o menor número de visitantes, menos de 10 mil devido à inauguração do edifício ter acontecido quase no fim desse ano. O ano de 2011 o museu desenvolveu um projeto chamado de “Douro Vivo”, iniciado no ano anterior e terminou no ano seguinte, que tinha o objetivo de promover um conjunto de atividades de marketing e de animação turística do Douro, juntamente com a Estrutura de Missão do Douro e o projeto “Entre Margens” que, ao longo desses três Verões, promoveu um projeto de intervenção artística nos centros históricos de cidades da Região do Douro. Os projetos, as parcerias e protocolos estabelecidos com entidades da região, têm ajudado a dar uma maior visibilidade ao MD. Uma parceria, a título de exemplo, é a realizada com a CP, que tem permitido aumentar o número de visitantes e o programa de packs de visitas como o de visita com almoço incluído no restaurante do museu.

Optamos por fazer um gráfico (Gráfico 1) para mais fácil leitura dos resultados obtidos da tabela 7 e só relativamente ao número de visitantes da sede do MD porque é aqui que se centra o nosso caso de estudo, assim podemos ver que nos últimos 3 anos tem havido um

claro aumento de visitantes neste espaço, enquanto nos anos anteriores os números de visitantes era quase metade, este aumento deveu-se, em particular, aos eventos que já tínhamos mencionado anteriormente.

Relativamente à distribuição dos visitantes ao longo do ano no edifício sede, verificamos que nos meses chamados de época alta (março a outubro) o fluxo de visitantes é muito semelhante com valores a ultrapassar sempre os milhares, enquanto nos meses considerados época baixa (novembro a fevereiro) o número de visitantes baixa substancialmente, muito devido ao número de turismo fluvial no Rio Douro que nesta época, devido ao impedimento de circulação dos barcos, decresce sempre.

**Tabela 8 - N° de visitantes por mês do Museu do Douro (2009 - 2018)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Jan	1594	672	542	396	419	238	699	872	666	535
Fev	2239	962	561	654	758	262	682	701	922	708
Mar	2057	1486	1248	1688	1139	677	1653	1890	1721	1744
Abr	2415	1391	2212	2095	1865	2581	1896	3250	4370	3879
Mai	3710	2679	1745	2395	3214	2978	4346	11652	20105	19546
Jun	3647	2056	2505	2387	2363	3704	3372	4162	4562	4579
Jul	2813	2719	2076	2013	2035	1818	3224	3472	3969	3983
Ago	3559	2908	3885	2939	4041	3258	3732	4441	5133	4788
Set	2998	2355	3617	2518	4086	3816	4257	5108	5948	6129
Out	2508	2538	2214	2281	1846	4076	3082	4931	5739	6206
Nov	1318	985	980	1035	1128	1202	1190	2040	1569	1974
Dez	846	849	805	544	561	886	903	1102	1265	1764

Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

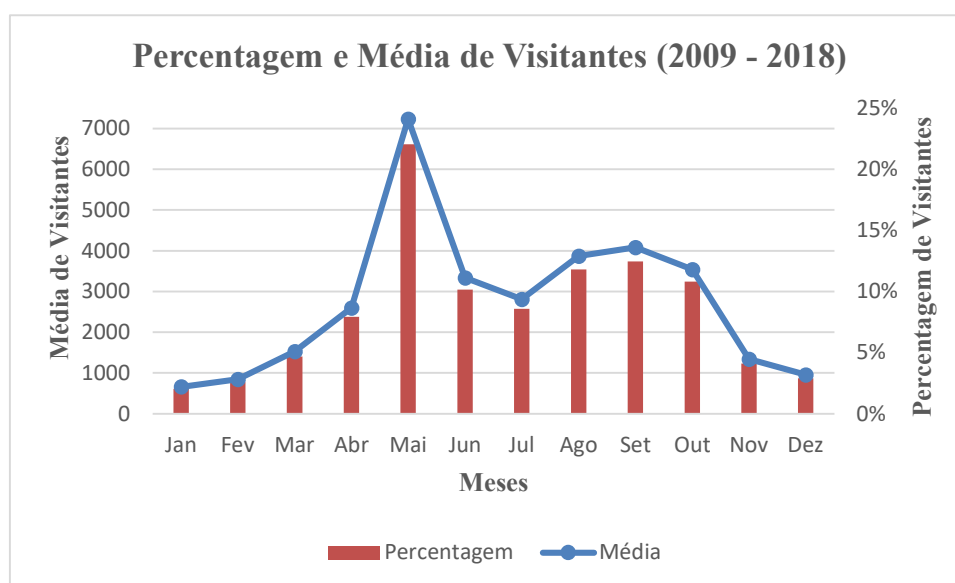
Como seria complicado expor a informação que obtivemos na tabela 8 em gráfico, decidimos calcular a percentagem e média de visitantes que visitaram o edifício sede durante os anos de 2009 a 2018, foi excluído o primeiro ano de abertura porque o MD só abriu no final desse ano. A tabela 9 mostra esses resultados que logo a seguir foram transformados em gráfico (Gráfico 2) para se poder perceber com mais facilidade em que época do ano o museu foi mais procurado.

**Tabela 9 - Percentagem e Média de Visitantes (2009-2018)**

	Média	Percentagem
Jan	663,3	2%
Fev	844,9	3%
Mar	1530,3	5%
Abr	2595,4	8%
Mai	7237	22%
Jun	3333,7	10%
Jul	2812,2	9%
Ago	3868,4	12%
Set	4083,2	12%
Out	3542,1	11%
Nov	1342,1	4%
Dez	952,5	3%
Total	32805,1	100%

Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

**Gráfico 2 - Percentagem e Média de Visitantes (2009-2018)**



Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

Da análise do gráfico 2 podemos retirar a informação da percentagem e média de visitantes que durante os anos de 2009 e 2018 visitaram a sede do MD. Assim, conseguimos ver que entre os meses de março e outubro a média de visitantes ultrapassa os milhares de visitantes por mês sendo a percentagem compreendida entre os 5% e os 22%. Contrariamente temos os meses de novembro e fevereiro em que a média de visitantes centra-se nas centenas de

visitantes e as percentagens são claramente inferiores aos restantes meses, compreendendo os valores entre os 2% e os 4%. Conseguimos perceber, então, que existe claramente meses em que o museu é mais procurado em detrimento de outros, criando as chamadas épocas alta e baixa.

A tabela seguinte mostra a distribuição dos visitantes no MD por nacionalidade. A nacionalidade que mais visita o museu é a portuguesa (236.776 turistas), mas importa sublinhar que o número de visitantes estrangeiros tem vindo a aumentar desde a inauguração da sede, com particular importância a nacionalidade inglesa (26.485 turistas), seguida da norte-americana (22.588 turistas), muito devido aos grupos organizados dos barcos. Contrariamente, existem outras nacionalidades que menos visitam o museu, como a italiana (353 turistas) e a espanhola (4.447 turistas). Uma nacionalidade que se encontra em crescimento (7.888 turistas) no número de visitantes é a alemã, só mais recentemente é que têm procurado o MD para visitar e já têm números superiores a outras nacionalidades que já visitam o museu há mais anos.

**Tabela 10 - Número de visitantes do MD por nacionalidade (2009 – 2018)**

	PT	ES	UK	FR	IT	BR	EUA	DE	Outr	Total PT	Total ESTR	Total
<b>Ano 2009</b>	25218	466	1026	551	60	162	1983	-	238	25218	4486	29704
<b>Ano 2010</b>	16992	383	838	382	27	207	2177	-	594	16992	4608	21600
<b>Ano 2011</b>	17758	326	964	552	26	278	2095	-	391	17758	4632	22390
<b>Ano 2012</b>	15027	297	736	537	18	309	2688	-	579	15027	5918	20945
<b>Ano 2013</b>	18572	341	879	447	32	290	2027	-	540	18572	4892	23464
<b>Ano 2014</b>	17899	377	2092	631	30	526	2768	-	822	17899	7597	25496
<b>Ano 2015</b>	18417	522	2741	1343	35	605	2292	1418	1145	18417	10619	29036
<b>Ano 2016</b>	27824	478	3097	1635	54	1057	2048	2254	3570	27824	15797	43621
<b>Ano 2017</b>	35735	579	6625	1190	38	1210	2211	2294	2336	35735	20234	55969
<b>Ano 2018</b>	43334	678	7487	1511	33	1434	2299	1922	2215	43334	12501	55835

Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

Fazer um gráfico com todas as nacionalidades iria criar uma leitura muito complicada desse mesmo gráfico, por isso optamos por criar um gráfico de leitura mais simples (gráfico 3) onde mostra o número de visitantes por nacionalidades, foram divididos em nacionalidade portuguesa e estrangeira.

**Gráfico 3 - Nº Visitantes por Nacionalidade (2009-2018)**

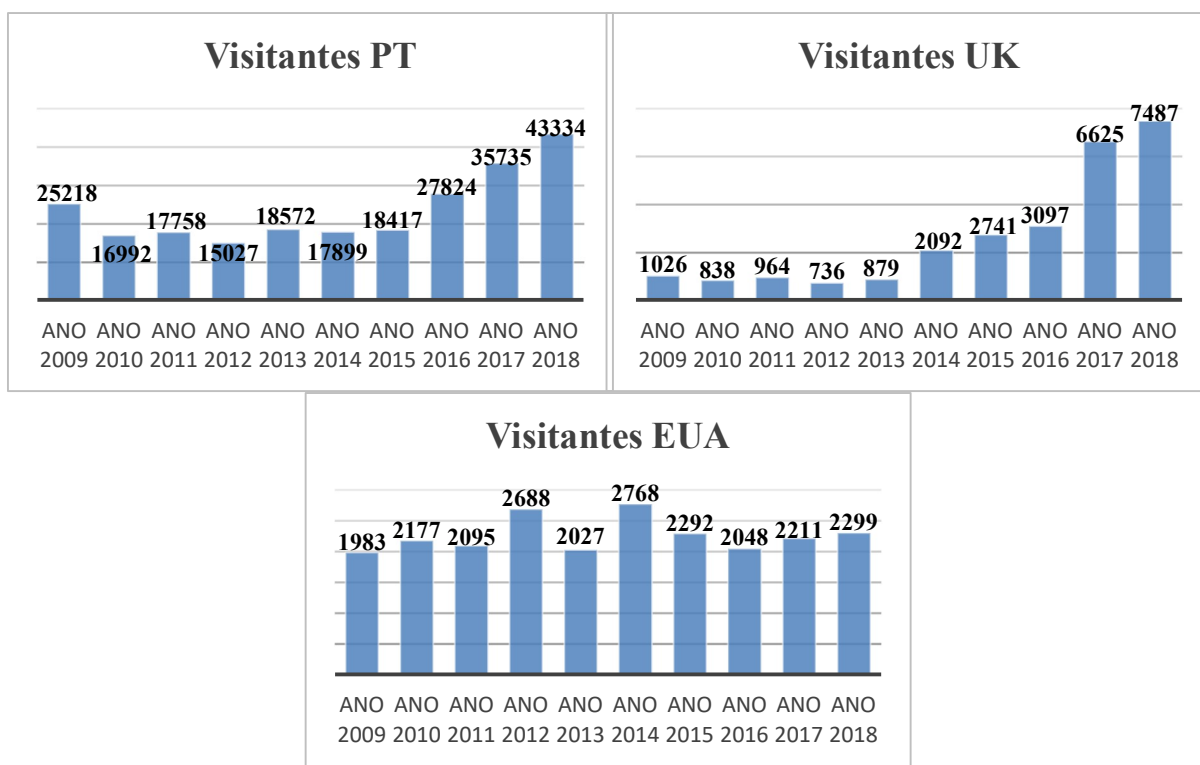


Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

Da análise do gráfico anterior podemos ver que o público que mais procura o museu é a nacionalidade portuguesa, em que tem um claro aumento nos últimos 3 anos, ultrapassando mesmo os mais de 40mil visitantes no último ano do nosso estudo. A nacionalidade estrangeira tem vindo a aumentar desde a abertura, chegando mesmo a ser superior a 20mil visitantes no ano de 2017, mas o ano seguinte houve um decréscimo para quase metade de visitantes deste tipo.

Os gráficos (Gráfico 4) seguintes mostram as nacionalidades que mais procuraram o MD. Em primeiro lugar encontramos a nacionalidade portuguesa, o número deste tipo de visitantes tem vindo a aumentar em particular pelos eventos que ocorreram nos últimos 3 anos (Tabela 11). As duas nacionalidades que a seguir mais visitam o museu são as inglesas e americanas, a primeira com um claro aumento nos últimos 2 anos, com o número de visitantes a rondar entre os 6 a 7mil visitantes, enquanto a segunda teve sempre uma procura constante ao longo dos anos, com números a rondar os 2mil visitantes por ano.

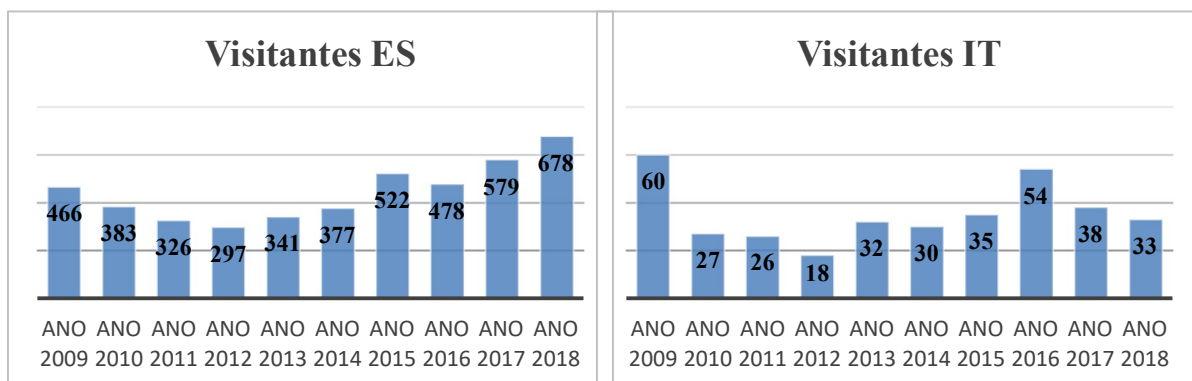
**Gráfico 4 – Nacionalidades que mais visitam o MD (2009-2018)**



Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

O gráfico 5 mostra as nacionalidades que ao longo dos anos menos visitaram o museu, são elas a espanhola e a italiana. A primeira teve uma procura de centenas de visitantes a cada ano, com um ligeiro aumento para os últimos 4 anos, a segunda nunca passou das dezenas de visitantes por ano, com uma procura constante ao longo dos anos.

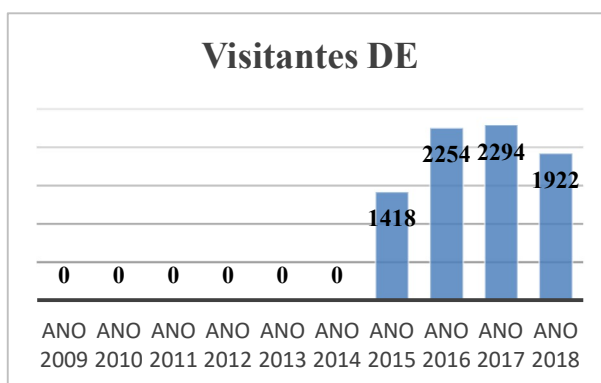
**Gráfico 5 - Nacionalidades que menos visitam o MD (2009-2018)**



Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

O gráfico seguinte representa a nacionalidade alemã que nos últimos 4 anos tem vindo a crescer nas visitas ao museu. Este tipo de público tem visitado mais o MD devido a uma parceria realizada entre o museu e a empresa Croisieurope que trabalha com este segmento de mercado. O número de visitantes ronda os 2mil por ano.

**Gráfico 6 - Nacionalidade em crescimento na visita o MD (2015-2018)**



Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

**Tabela 11 - Número de visitantes do MD por tipologia de bilhetes (2009 – 2018)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Bilhete Geral</b>	10889	6483	4645	5377	5858	5950	5508	6698	5879	5748
<b>Bilhete Estudante</b>	1606	735	1238	1125	1099	982	1073	1244	1297	1497
<b>Bilhete Família</b>	18	2	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Bilhete Sénior PT</b>	2652	1664	1968	1943	1728	3517	3147	2682	2348	2481
<b>Bilhete Sénior Est</b>	215	222	368	316	469	600	2078	3375	3134	3308
<b>B. Grp Org PT</b>	2315	1051	1385	665	615	908	1318	709	392	649
<b>B. Grp Org Est</b>	305	2444	2344	2957	2147	2984	4394	6141	10144	9432
<b>Bilhete Criança</b>	1640	1239	1174	1093	932	1070	1505	1486	1401	1724
<b>Visitas Escolares</b>	6633	4006	2973	2684	3223	3190	2401	3766	3342	2241
<b>Bilhete Fundador</b>	107	171	106	437	246	489	422	745	833	521
<b>Bilh Guia Interpre</b>	22	64	29	55	64	109	113	234	226	231
<b>Bilhete Imprensa</b>	73	43	66	102	42	51	61	276	62	69
<b>Bilh Cartão Jovem</b>	32	58	114	69	56	23	35	39	14	7
<b>Bilhete CP Geral</b>	-	-	-	214	189	27	65	39	36	43
<b>Bilhete BPI</b>	653	701	789	876	806	15	0	0	0	0
<b>Bilhete Zon</b>	156	230	278	387	499	10	0	0	0	0
<b>Bilhete ACP</b>	103	128	204	264	196	4	0	0	0	0
<b>Bilhete Alberguista</b>	9	21	39	22	4	0	0	0	0	0
<b>Bilh Circ Leitores</b>	5	16	21	27	16	0	0	0	0	0
<b>Residente</b>	-	-	-	112	1315	33	50	25	154	369
<b>Meia Maratona</b>	-	-	-	-	-	-	-	7500	15000	15000
<b>Douro Ultra Trail</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	2500	850

Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

Na tabela apresentada, tentamos escolher as tipologias que melhor conseguissem descrever o tipo de visitantes. Não achamos pertinente subdividir em nacionalidades a tipologia

“Bilhete Geral”, uma vez que essa análise já foi feita na tabela 10. Da análise da tabela 11 verificamos que a maioria dos visitantes do MD se integram, então, na tipologia de “Bilhete Geral” e nas parcerias com determinadas instituições que o MD tem, sejam elas marítimo-turísticas, sejam com alguns operadores, acabando por dar uma grande dinâmica ao museu. As tipologias seguintes com maior número de visitantes são as “Bilhete Sénior” e “Bilhete Grupo Organizado”, não deixando de referir que as tipologias de “Bilhete Estudante”, “Bilhete Visitas Escolares” e “Bilhete Criança” têm também valores elevados devido, sobretudo, ao trabalho desenvolvido pelo museu junto das instituições de ensino da região, do resto do país e inclusive de escolas internacionais. É interessante verificar que as tipologias “Guias Interpretes” e “Imprensa” sempre tiveram, ao longo dos anos, um peso considerável o que mostra que este tipo de público se mostra interessado neste equipamento cultural e o pode divulgar ao mundo do turismo e aos media de forma grátis e atraente. Outras duas tipologias que ao longo dos anos têm tido sempre público regular são as de “Cartão Jovem” e as de “Fundador”, a primeira mostra que este público mais jovem de alguma forma gosta de cultura e procura este tipo de equipamentos culturais, a segunda tem a ver com um grupo de empresas públicas e privadas que se disponibilizaram a ajudar o MD a crescer acreditando no seu projeto de museu de território, sem eles seria difícil manter as portas abertas da instituição. Ao longo do tempo houve parcerias que terminaram e outras que começaram, de alguma forma equilibrando o número de visitantes. Das parcerias que terminaram salientamos as com o “BPI” e “Zon-Tv Cabo” que até ao ano de 2014 trouxeram ao museu mais de 5.000 turistas, seria importante voltar a renovar essas parcerias. De forma contrária, o MD realizou novas parcerias como com a “CP” e os “Bilhetes de Residentes”, sendo estes de entrada gratuita todos os sábados e os números de visitantes estão a crescer nos últimos anos. Nos últimos anos apareceram algumas empresas no ramo do desporto que acabaram por trabalhar diretamente com o MD, são a Global Sport com a realização da Meia Maratona que normalmente acontece no mês de maio, e a Nexplora com a realização do Douro Ultra *Trail* que normalmente acontece no mês de outubro. Estas duas parcerias em três anos já trouxeram mais de 40.000 visitantes ao MD.

Fazer um gráfico da tabela 11 daria uma difícil leitura do mesmo, mais uma vez optamos por calcular a média e a percentagem e de seguida elaborar um gráfico que mais facilmente se consiga perceber que tipo de público, em termos de bilhetes, visita o MD. De todas as tipologias expostas na tabela, selecionamos as que achamos mais relevantes para o nosso

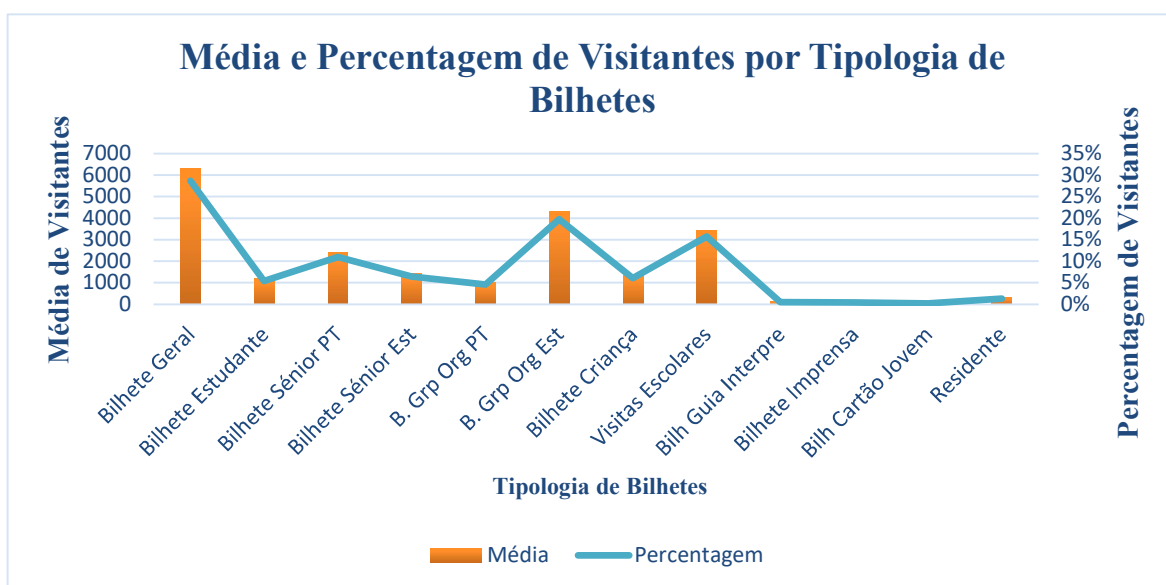
estudo. Na tabela 12 encontramos essa informação que posteriormente mostramos em gráfico (Gráfico 7) para melhor leitura dos resultados.

**Tabela 12 - Média e Percentagem de Visitantes por Tipologia de Bilhetes**

	Média	Percentagem
Bilhete Geral	6303,5	29%
Bilhete Estudante	1189,6	5%
Bilhete Sénior PT	2413	11%
Bilhete Sénior Est	1408,5	6%
B. Grp Org PT	1000,7	5%
B. Grp Org Est	4329,2	20%
Bilhete Criança	1326,4	6%
Visitas Escolares	3445,9	16%
Bilh Guia Interpre	114,7	1%
Bilhete Imprensa	84,5	0%
Bilh Cartão Jovem	44,7	0%
Residente	294	1%
Total	21954,7	100%

Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

**Gráfico 7 - Média e Percentagem de Visitantes por Tipologia de Bilhetes**



Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

Da análise do gráfico anterior podemos retirar a informação de que o público que mais visita o museu está inserido na categoria de “Bilhete Geral”, com uma média de 6303,5 visitantes por ano, correspondendo a 29% das entradas no museu. As duas categorias que se seguem são a de “Bilhete Grupo Organizado Estrangeiro”, com uma média de 4329,2 visitantes por ano, correspondendo a 20% das entradas no museu, muito devido às parcerias com operadores turísticos fluviais, e a categoria “Bilhete Visitas Escolares”, com uma média de 3445,9 visitantes por ano, correspondendo a 16% das entradas no museu. Em sentido contrário encontramos algumas tipologias em que a média e percentagem têm valores muito baixos, são as categorias de “Bilhete de Imprensa” e “Bilhete de Cartão Jovem”, em que as médias são de 84,5 e 44,7, respetivamente, e a percentagem está muito próxima do 0%. As categorias “Bilhete Residente” e “Bilhete Guia Interprete” têm médias e percentagens ligeiramente maiores, 294 e 114,7, respetivamente, e a percentagem ronda o 1%.

#### **IV.4.4.1 – Turismo Fluvial no Douro**

A água é um dos elementos que mais se destacam na geografia porque é um bem essencial e representa a vida na Terra. Especificamente, a água dos rios tem um papel importante na medida em que surge como elemento vivo, em constante movimento, possibilita a deslocação de um ponto para outro, acabando por funcionar como suporte de meios de transporte. Isto significa que a sua função como via de comunicação é algo que já existe desde as suas origens, muitas vezes servindo como fio condutor nas deslocações da pré-história e históricas, outras vezes delimitando territórios, outras ainda na ajuda à permanência do Homem nos lugares em seu redor ajudando no crescimento, a partir daí, de aldeias, vilas ou cidades e no aumento da função comercial desses territórios, muitas das vezes ajudando à fertilidade das terras agrícolas que abastecem. Se recuarmos aos primórdios da colonização da Terra, esta encontra-se intimamente ligada à água, seja nas travessias marítimas ou fluviais, viagens feitas por territórios desconhecidos e inóspitos. Em resumo, os rios sempre foram importantes motores de desenvolvimento e recurso incontornável para que tal acontecesse (Teles, 2012).

Atualmente, os rios juntam a estas outras funções no que diz respeito ao desenvolvimento de territórios, ganharam a função energética a qual é aproveitada por grande parte dos países. Inicialmente transformando os leitos através de pequenas construções de diques e muros de forma a proteger os vales, rapidamente se evoluiu para as barragens. Estas, juntamente com

as eclusas, criaram a energia elétrica e permitiram controlar as águas de forma a favorecer a navegabilidade. Nasce, assim, uma nova função para os rios, a de lazer. Ao se conseguir controlar as águas, também foi possível controlar a navegabilidade, aparecendo, assim, a sua aptidão como meio de transporte turístico. Os rios têm várias valências para o setor do turismo como atividade económica, a sua localização é favorável ao desenvolvimento de atividades e espaços de interesse turístico seja ao nível do património construído seja ao nível do património natural, têm a função como meio de transporte, conseguem receber atividades recreativas e desportivas, e são reservas de água, estas características colocam os rios em contato direto com o turismo.

Segundo Damien (2001, cit. por Teles, 2012), a partir dos anos 80 do século passado começou a haver uma grande procura por atividades de turismo fluvial, os cruzeiros fluviais dão nova vida aos rios, as suas praias recriam a relação do lazer e do turismo com a água, ao mesmo tempo que existe uma forte vaga de cruzeiros marítimos e uma grande procura pelo turismo de sol e mar. É graças a esta procura que os espaços aquáticos ganham nova vida, passando a haver uma melhor organização espacial das zonas ribeirinhas.

Os rios não são os únicos fatores que influenciam a escolha do turista, o espaço que os envolvem são igualmente importantes na hora dessa decisão. Se, por exemplo, pensarmos nas regiões vinhateiras detetamos uma forte ligação entre a paisagem vinícola e os rios que compõem o território. Os rios têm um papel importante na definição do clima, exposição solar e ordenação espacial das regiões vinícolas mais conhecidas do mundo, o Douro é um dos melhores exemplos (Teles, 2012).

Atualmente, ao se valorizar os cursos de água como meio de transporte turístico em conjunto com a gestão e aproveitamento dos espaços à sua volta, possibilitou a difusão dos lazeres náuticos e aquáticos nos rios, ribeiros, canais, lagos, lagoas e albufeiras, ao mesmo tempo desenvolvendo os lazeres terrestres e desportivos, permitindo, assim, o progresso do espaço urbano e rural. Deste modo, pode-se dizer que o turismo fluvial tem três tipos de atividades distintas, são elas: os cruzeiros fluviais (de curta duração), os cruzeiros em barco-hotel (de longa duração) e os desportos aquáticos. Estas variedades do turismo fluvial tornam-no polivalente na medida em que permite a prática de atividades diferentes e ajuda ao desenvolvimento do espaço aquático e terrestre envolvente (Teles, 2012).

Apesar de ser recente a definição de turismo fluvial, está tornou-se complexa devido ao número de atividades que podem ser praticadas neste âmbito. Se o próprio rio, a sua paisagem e os operadores que o exploram são os principais pilares para haver a atividade turística fluvial, não será menos importante quem os gere. Qualquer atividade turística deve ser gerida de forma sustentável para que seja consistente e contínua. Este tipo de turismo não é exceção (Teles, 2012).

No caso do Rio Douro, quem faz essa gestão é a APDL, sediada em Leça da Palmeira. No seu sítio *online* podemos encontrar variadas informações, para o desenvolvimento do nosso trabalho achamos pertinente referir alguns pontos, entre eles o número de passageiros que viajam no rio, quantos operadores e que tipo de embarcações, em que períodos do ano essas viagens acontecem e quais as nacionalidades dos passageiros.

A via navegável do Douro está aberta em toda a sua extensão nos 213km que a compõem entre a foz, no Porto, e a fronteira, em Barca d'Alva. Atualmente, operam no Douro 77 barcos turísticos com capacidades a variarem entre os 20 e 350 passageiros, que oferecem uma grande oferta de cruzeiros turísticos. Podemos encontrar cruzeiros mais simples e de curta duração como os das “Seis Pontes” no Porto e Vila Nova de Gaia ou os de 1h na Régua ou no Pinhão, passando pelos cruzeiros semanais em barco-hotel entre Porto e Barca d'Alva, até aos cruzeiros temáticos das “Vindimas”, “Castelos”, “Amendoeiras em Flor”, etc. O turista tem imensas maneiras de desfrutar das paisagens da região e conhecer as suas tradições, cultura e gastronomia.

De seguida serão apresentadas algumas tabelas que nos mostram as atividades realizadas no Rio Douro durante os últimos anos, dados esses que foram retirados do sítio da Douro APDL<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> <https://douro.apdl.pt/>

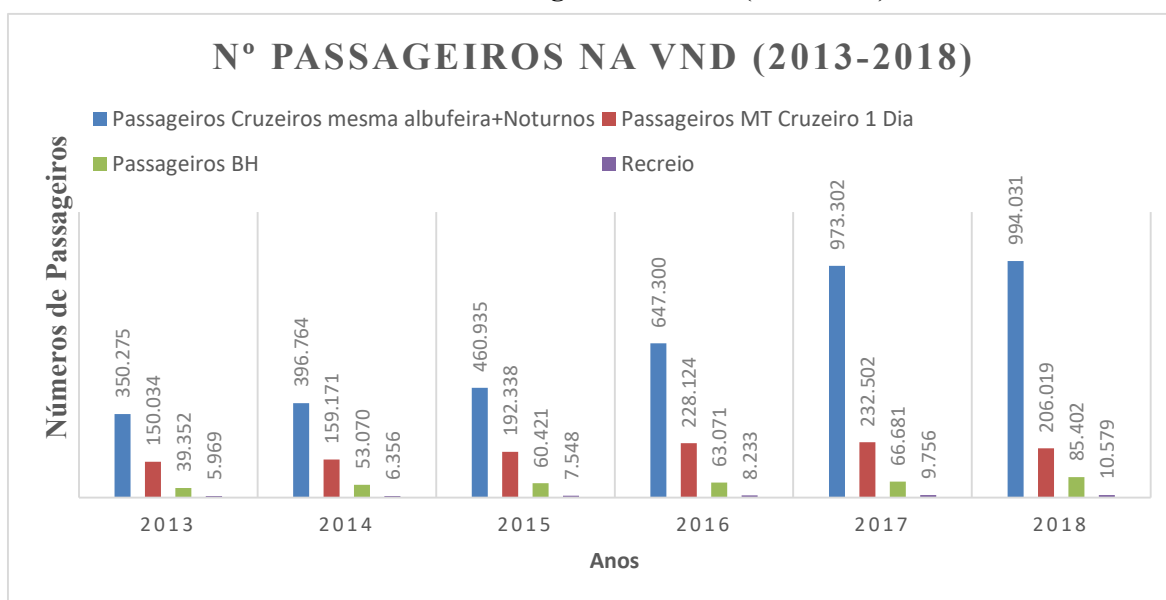
**Tabela 13 - Evolução do nº de passageiros na VND (2013 – 2018)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Passageiros Cruzeiros mesma albufeira+Noturnos</b>	350.275	396.764	460.935	647.300	973.302	994.031
<b>Passageiros MT Cruzeiro 1 Dia</b>	150.034	159.171	192.338	228.124	232.502	206.019
<b>Passageiros BH</b>	39.352	53.070	60.421	63.071	66.681	85.402
<b>Recreio</b>	5.969	6.356	7.548	8.233	9.756	10.579
<b>Total</b>	545.630	615.361	721.242	946.728	1.282.241	1.296.031
<b>Tx. Crescimento %</b>	27,40%	12,78%	17,21%	31,26%	35,44%	1,08%

Elaboração: Própria, Fonte: APDL

Da análise à tabela anterior, conseguimos ver que o número de turistas que viajaram entre os anos de 2013 e 2018 aumentou de 545.630 no ano de 2013, para 1.296.031 no ano de 2018. Estes valores revelam que o Rio Douro passou a ser mais procurado nos últimos anos se comparado com os valores iniciais. O tipo de viagem que procuram são os cruzeiros de uma semana em barco-hotel e em seguida os cruzeiros de 1 dia. No gráfico seguinte podemos ver a mesma informação da tabela anterior.

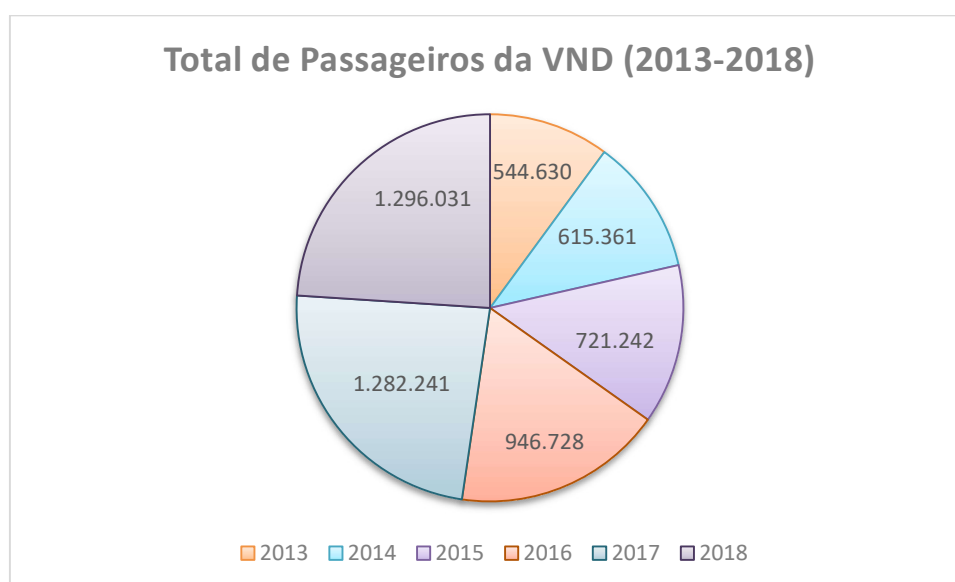
**Gráfico 8 - Nº Passageiros na VND (2013-2018)**



Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

O gráfico 9 mostra o total de passageiros que a Via Navegável do Douro teve entre os anos de 2013 e 2018, podemos retirar a informação de que em todos os anos houve um aumento de passageiros, começando com pouco mais de 500mil no ano de 2013, para quase 1.300mil no ano de 2018. Acreditamos que este aumento tem a ver com o facto de a cidade do Porto ter sido eleita, pela terceira vez consecutiva, como “Melhor Destino Europeu” em 2017<sup>46</sup>, com o facto de Portugal também ter sido eleito o melhor destino turístico europeu pelo segundo ano consecutivo pelos *World Travel Awards*<sup>47</sup>, distinção que foi atribuída pela primeira vez ao nosso país em 2017 e foi renovada em 2018, e com o maior número de operadores turístico-fluviais e o respetivo aumento das frotas/embarcações.

**Gráfico 9 - Total de Passageiros da VND (2013-2018)**



Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

**Tabela 14 - Capacidade instalada da frota por tipologia de embarcações marítimo-turística (2013-2018)**

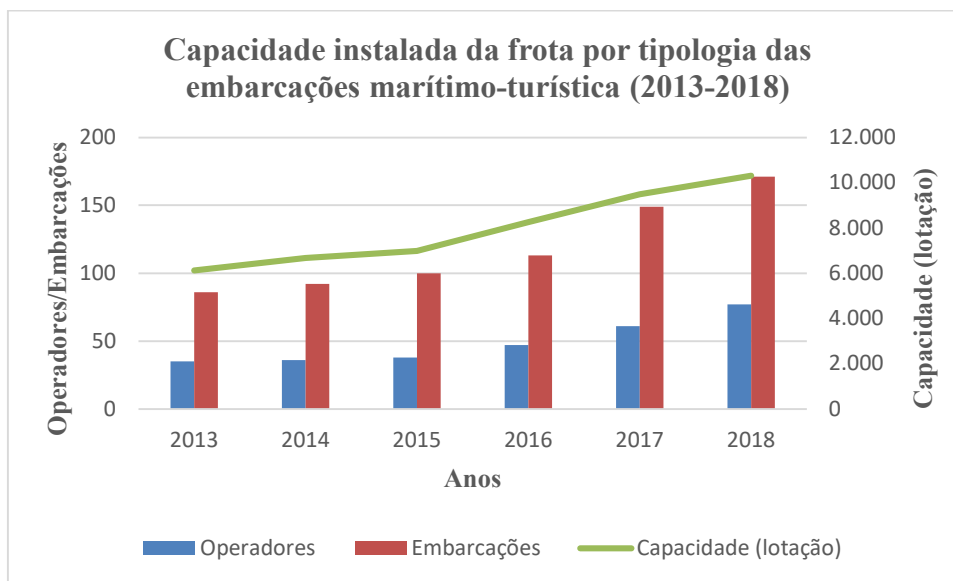
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operadores	35	36	38	47	61	77
Embarcações	86	92	100	113	149	171
Capacidade (lotação)	6.124	6.666	6.976	8.261	9.484	10.315

Elaboração: Própria, Fonte: APDL

<sup>46</sup> <https://www.nit.pt/>

<sup>47</sup> <http://www.turismodeportugal.pt/>

**Gráfico 10 - Capacidade Instalada da Frota por Tipologia das Embarcações Marítimo-Turística (2013-2018)**



Elaboração: Própria, Fonte: Museu do Douro

**Tabela 15 - Tipo de embarcações**

	2015		2016	
	Nº Embarcações	Capacidade Total	Nº Embarcações	Capacidade Total
Semi-rígido/fibra/iate/veleiro	46	506	1	12
House Boat	0	0	0	0
Pequeno porte	5	132	57	737
Médio porte	6	644	9	1.062
Grande porte	7	1.998	8	2.455
Barco Rabelo	22	1.812	22	1.837
Barco hotel	14	1.884	16	2.158
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>6.976</b>	<b>113</b>	<b>8.261</b>
	2017		2018	
	Nº Embarcações	Capacidade Total	Nº Embarcações	Capacidade Total
Semi-rígido/fibra/iate/veleiro	1	12	1	12
House Boat	0	0	0	0
Pequeno porte	85	1.197	105	1.413
Médio porte	11	1.026	11	1.026
Grande porte	9	2.709	10	3.162
Barco Rabelo	23	1.851	23	1.851
Barco hotel	20	2.689	21	2.851
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>9.484</b>	<b>171</b>	<b>10.486</b>

Elaboração: Própria, Fonte: APDL

As tabelas 14 e 15 mostram o número de operadores que operam no Rio Douro e que tipo de embarcações usam com a respetiva lotação. Dos 35 operadores a trabalhar no Rio Douro em 2013, passou-se a ter 77, em 2018, mais que duplicaram as empresas que navegam no rio em 5 anos. Quanto às embarcações também sofreram, de forma natural, um grande aumento, das iniciais 86 que operavam no rio em 2013, passaram a operar 171, em 2018. Em consequência, a lotação e capacidade de trazer mais turistas ao Douro também quase que duplicou, inicialmente (2013) visitaram o rio 6.124 turistas e em 2018 ultrapassaram os 10mil. A tipologia de barcos que mais circulam no rio são, atualmente, os de “pequeno porte”, mas é importante referir que os “barco-hotel” atualmente existem 21 a circular no rio, sendo eles os principais responsáveis pelos turistas estrangeiros que visitam a região do Douro.

**Tabela 16 - Número de Cruzeiros (2015-2017)**

<b>Mês</b>	<b>Taxa</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Janeiro	2%	0,2%	0%
Fevereiro	0%	0,1%	0%
Março	3%	1,7%	1%
Abril	5%	3,4%	4,1%
Mai	7%	8,1%	8,9%
Junho	12%	16%	17%
Julho	16%	15,9%	14,6%
Agosto	19%	18,7%	11,8%
Setembro	14%	15,8%	17%
Outubro	8%	12,5%	15%
Novembro	6%	4%	6%
Dezembro	9%	3,5%	4,6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>		

Elaboração: Própria, Fonte: APDL

Observando a tabela anterior, que mostra em que época do ano os cruzeiros mais navegam no rio, conseguimos perceber que há determinados meses em que eles mais circulam, referimo-nos aos meses de abril a outubro, conhecido estes meses por época alta. De alguma forma os meses de novembro e dezembro também mostram algum movimento de cruzeiros, acreditamos ser uma exceção que aconteceu devido aos anos em questão terem sido pouco chuvosos e como tal o rio ter ficado navegável até mais tarde nesses Invernos.

**Tabela 17 - Turistas por Nacionalidade (2015-2016)**

<b>Nacionalidade</b>	<b>Taxa</b>	
	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Portugal	65,47%	71,02%
EUA	9,04%	7,08%
França	6,24%	5,39%
Reino Unido	0,72%	3,81%
Inglaterra	3,35%	-
Alemanha	3,30%	3,25%
Espanha	0,82%	1,13%
Brasil	0,37%	0,93%
Dinamarca	0,96%	0,80%
Canadá	1,19%	0,69%
Noruega	0,50%	0,68%
Austrália	0,98%	0,62%
Irlanda	0,52%	-
Japão	0,29%	0,53%
Holanda	0,83%	0,51%
Finlândia	0,31%	0,47%
Suíça	0,45%	0,43%
Itália	0,60%	0,42%
Bélgica	0,67%	0,40%
Suécia	0,24%	0,40%
Rússia	0,19%	0,37%
Bandeira Britânica	0,22%	-
China	0,20%	0,24%
Luxemburgo	0,56%	0,20%
Escandinávia	0,15%	-
Argélia	0,12%	-
Angola	0,01%	0,18%
Polónia	0,30%	0,17%
Áustria	1,29%	0,12%
Nova Zelândia	0,11%	0,07%
Ucrânia	-	0,07%
Marrocos	-	0,01%
Chipre	-	0,01%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	

Elaboração: Própria, Fonte: APDL

Analisando a tabela anterior, conseguimos perceber quais as nacionalidades que mais viajam no Rio Douro. Em primeiro lugar está a nacionalidade portuguesa, este tipo de turista usa muito os cruzeiros de 1 dia ou de 1h. Em seguida encontramos nacionalidades como a norte americana, a inglesa, a francesa e a alemã, normalmente este tipo de turistas navegam nos barcos-hotel e costumam permanecer na região mais ou menos uns 7 dias. Existem muitas

outras nacionalidades que também visitam a região através deste tipo de turismo fluvial, mas as percentagens são claramente menores, alguns exemplos: angolana, polaca ou austríaca.

## **V – APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS / INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Todos os países, Portugal incluído, aspiram a ter um turismo de qualidade, sustentável e acessível. Este setor envolve pessoas e organizações, deve ter um bom planeamento pensando sempre no futuro, porque as atrações de um destino são a componente mais importante da oferta turística, nunca se esquecendo da necessidade de gerar dividendos para o país e criar uma boa imagem de marca que garanta a continuidade de um destino. Atualmente, para que não haja o risco de desgaste da imagem e o conseqüente desinteresse pelo destino, há a necessidade de diferenciação dos destinos. Para evitar que isto aconteça, deve praticar-se uma política de progresso equilibrado, estimulando a distribuição regional da riqueza produzida e respeitadora do meio social, ambiental e cultural em que se desenvolve.

Na atualidade, o turismo de massas encontra-se presente em muitos países do mundo, seja porque os turistas os visitam, ou porque viajam a partir deles, ou ambas as situações. Os países mais ricos recebem turistas de outros países, da mesma forma a sua população também os visitam ou saem e viajam para outros países, gerando, assim, um número cada vez mais elevado de receitas. Efetivamente, o setor do turismo tem uma importância económica, social e política indiscutível. A OMT e o Banco Mundial afirmam que a atividade turística é um dos principais e mais importantes setores de atividade em todo o mundo. O turismo ultrapassa, em termos de volume de negócios, indústrias consolidadas e de dimensão mundial, como as indústrias do petróleo e automóvel. Segundo a OMT, o turismo nos próximos anos irá registar um forte crescimento graças ao aumento de rendimento e tempo disponível, associado à redução do número de horas de trabalho que está a ocorrer nos países desenvolvidos. O número de visitantes vai aumentando todos os anos, por isso deve-se aproveitar esse recurso porque é uma fonte de riqueza das mais importantes a nível mundial.

Em Portugal encontramos alguns “clusters”<sup>48</sup> turísticos de sucesso e de reconhecimento internacional, mas continua a faltar alguma complementaridade entre os seus diversos setores, a ideia que o turismo português transmite é de um setor que está ao acaso, avulso,

---

<sup>48</sup> Cluster: são empresas que por terem características semelhantes e por estarem ligadas entre si através de relações empresariais numa determinada região, colaboram umas com as outras de modo a se tornarem mais eficientes. Este conceito foi popularizado pelo economista Michael Porter em 1990.

que só irá mudar quando houver uma atitude proactiva das organizações que nele atuam e com visão integradora das suas várias componentes. Só assim se poderá construir um turismo de qualidade, duradouro, diferenciador e competitivo. Há que refletir sobre o que se quer para um destino, as suas atrações devem tentar superar-se, mas nunca devem pôr em causa a sua sustentabilidade e a sua capacidade de carga relativamente à oferta turística que tem.

O setor turístico obriga a uma grande vitalidade, por isso, deve estar ligado a eventos, em especial quando se quer que a procura turística se prolongue ao longo de todo o ano, acabando por promover e desenvolver lugares e regiões. Inicialmente em Portugal a aposta turística foi “mar e sol”, atualmente existe uma oferta mais diversificada, como o turismo rural, de aventura, de natureza ou de negócios. As mudanças climáticas, o aparecimento de novos e melhores destinos com marketing mais agressivo, obriga a refletir e a pensar em novas estratégias de reposicionamento que poderão ajudar a rejuvenescer, revitalizar e a evitar o previsível declínio de acordo com o ciclo de vida dos destinos turísticos.

A região do Douro está muito dependente do turismo fluvial o que provoca sazonalidade uma vez que o rio não é navegável no Inverno. Mesmo assim, pontualmente, vão acontecendo alguns eventos nesta época seja de âmbito nacional ou internacional. Muitas vezes passam um pouco despercebidos devido às campanhas de promoção limitadas. Terão de aparecer novos eventos acima de tudo de âmbito nacional para que os impactos da sazonalidade sejam menores, começando por desenvolver bases para que a região se torne numa área de captação de eventos, que criem rotinas e capacidades aproveitando o que de melhor existe na região, como a paisagem, o rio, as culturas locais, nunca se esquecendo de envolver as pessoas da região e todos os concelhos que dela fazem parte para que se gerem as condições que os visitantes necessitam como o alojamento, restauração, locais de lazer, entre outras, de forma a que os interesses coletivos se sobreponham aos individuais.

Para que isto aconteça, tem que se recolher dados estatísticos sobre padrões de gastos dos visitantes formando uma base de dados que irá formar estatísticas sobre esses mesmos padrões. Quanto a área geográfica da RDD, que tem características próprias, tem de se desenvolver mais e melhor investigação de forma a conhecer melhor as suas potencialidades, as pessoas que dela fazem parte e as que a visitam e porquê. Essa investigação também deve avaliar as atividades turísticas, os impactos do turismo e identificar as necessidades de

formação em turismo. Quanto mais conhecimento se tiver, melhores resultados se conseguem.

Nesta área de organização de eventos ainda há muito por fazer, mas também existem algumas dificuldades que muitas das vezes dependem da boa vontade de patrocinadores e de colaboradores, sendo necessário reunir esforços e coletivizar objetivos, mais e melhores organizações que tenham cada vez mais experiência e que não se repitam erros anteriores. Esta região tem boa potencialidade para se poderem organizar eventos em qualquer altura do ano, isto acabou por nos motivar a realizar este trabalho de modo a se encontrarem alternativas viáveis ao combate à sazonalidade.

Para isso é fundamental organizar eventos ao longo de todo o ano, em especial na época baixa, de forma sustentável sem se massificar muito a região, como acontece durante os oito meses em que o rio é navegável e onde algumas infraestruturas (ex.: as barragens e os cais de embarque) acabam por revelar dificuldades em aguentar as necessidades que têm neste período.

### **Sazonalidade turística no Museu do Douro**

A sazonalidade turística é um fenómeno que atinge a maior parte dos destinos turísticos e caracteriza-se por uma maior procura do produto turístico numa determinada época do ano em detrimento de outra. Os destinos devem reduzir esse efeito criando mecanismos de forma a garantir uma procura mais estável ao longo de todo o ano. Desta forma pretendemos mostrar a sazonalidade no MD e as tabelas 7 e 8 apresentam os números de turistas que entraram no museu nos últimos dez anos e em que meses mais o visitaram.

Os dados recolhidos nas tabelas referidas anteriormente mostram uma evolução crescente de entrada de turistas desde a abertura do edifício sede do Museu até à atualidade, inicialmente pouco significativa e com maior relevância em especial nos últimos 3 anos, sendo que os meses que menos procura tem o museu referem-se ao período de novembro a fevereiro, a chamada época baixa do turismo no MD, em particular, e na RDD, no geral. Esta oscilação deve-se ao tipo de turismo que ocorre nos restantes meses, o turismo fluvial, período em que o rio é navegável e que faz com que o número de turistas na região aumente, aumentando também no museu. Acreditamos que a entreajudada entre o Governo e o MD com a criação de

políticas e meios de comunicação eficientes que divulguem a região e o museu, estudando o perfil do turista que visita este destino, que muitas vezes viaja em épocas como o Natal, o Fim de Ano, ou a Páscoa, ajudasse a minimizar o fenómeno sazonalidade que se verifica na região e no museu. Uma dessas estratégias para a redução da sazonalidade poderia ser com mudanças a nível dos preços fazendo promoções e pacotes diferenciados, como forma de atrair mais turistas. Outra estratégia que deveria ser implementada é a integração da população local ou da região nas visitas ao museu, atualmente existem descontos para os residentes, mas a falta de comunicação faz com que este tipo de público seja ainda residual, é fundamental trabalhar e chamar este público para que sinta que é parte integrante do museu.

É essencial referir que desde 2015 o evento “Meia Maratona do Douro” passou a ser organizado no edifício sede o que faz com que os participantes tenham de se deslocar ao museu para levantamento dos dorsais, originando entradas no edifício e respetivas exposições, isto levou a que os números dos últimos anos crescessem consideravelmente. Outro evento de proporções semelhantes também passou a ser organizado no edifício sede, desta feita referimo-nos ao “Douro Ultra *Trail*”, evento este que só teve presença no museu desde 2017, mas com números mais baixos do que o evento anterior. De salientar que estes dois eventos ocorrem, respetivamente, nos meses de maio e outubro, ou seja, ainda em época alta. O ideal seria tentar organizar estes eventos na época baixa, uma vez que já têm público fidelizado e poderia não ser difícil de isso acontecer.

Da observação ao longo dos anos à Fundação Museu do Douro, propõem-se as seguintes estratégias e propostas ao combate do fenómeno da sazonalidade:

**Tabela 18 - Estratégias e Propostas no combate à sazonalidade no MD**

<b>Estratégias</b>	<b>Propostas</b>
Promoções e descontos específicos para a época baixa	- Redução dos preços na bilheteira, mas sem perder a qualidade da visita ao MD.
Diversificação de mercados	- Atrair determinados grupos, ex.: Inatel, seniores, escolares.
Desenvolvimento de festivais e eventos	- Apoio a eventos desportivos como Maratona do Douro e Douro Ultra <i>Trail</i> ; - Eventos com empresas na área da vitivinicultura, como a “Essência do Vinho”, para dinamizar o museu e dar a

	conhecer os vinhos e a gastronomia da região.
Aproveitamento de áreas naturais de acesso condicionado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação de aves;</li> <li>- Caminhadas nas vinhas;</li> <li>- Caminhadas pela região, canoagem, bicicleta, escalada.</li> </ul>
Ofertas de serviços diferenciados, temáticos e complementares	<p>Parecerias com quintas através de atividades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na vinha – fazer a poda e replantação de novas videiras;</li> <li>- Oliveira – apanha da azeitona e produção de azeite;</li> <li>- Castanha – apanha da castanha (festa de São Martinho/Magustos);</li> <li>- Provas do vinho novo – quintas que fizeram vinhos nesse ano;</li> <li>- Utilização de casas rurais para passagem do Natal ou da Passagem de Ano;</li> <li>- Prática de desportos náuticos e radicais como rafting, hidrospeed, etc., através de empresas sediadas na região especializadas no planeamento e organização de eventos desportivos de animação e atividades de aventura que atuam no Vale do Douro.</li> </ul>
Atração de residentes locais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor divulgação da informação da oferta aos residentes da região (entrada gratuita aos sábados e descontos nos restantes dias);</li> <li>- Redescoberta de antigas tradições da região com a participação dos locais.</li> </ul>
Campanhas de marketing para atrair diferentes públicos em diferentes épocas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgar a outras empresas o espaço do winebar que o MD tem onde se podem realizar eventos, reuniões ou apresentações de produtos;</li> <li>- Parceria com empresas de rotas de Enoturismo;</li> <li>- Reabilitar as Termas de Caldas do Moledo, situadas a poucos km do MD;</li> <li>- Melhoria do site do MD com informações claras sobre os horários e serviços prestados.</li> </ul>
Negociação com operadores e agentes de viagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproveitar a época baixa para convidar operadores turísticos e fluviais, donos de quintas, guias em geral, proprietários e colaboradores de alojamentos locais e regionais, e restauração a conhecerem o MD e o poderem divulgar e trazer novos turistas (desenvolver as chamadas <i>Fam Trips</i> e as <i>Press Trips</i>);</li> </ul>

	- Parcerias com as empresas que operam no rio.
Desenvolvimento do Turismo Religioso	- Caminho Português Interior de Santiago, dada a sua passagem muito próxima do MD; - Santuário da Nossa Senhora dos Remédios, em Lamego, e Mosteiro de São João de Tarouca, dada a proximidade geográfica com o MD.
Estímulo promovido pelo Governo	- Criação de políticas e meios de comunicação eficientes que divulguem a região e o museu.

Elaboração: Própria

Da tabela anterior retiram-se várias estratégias e propostas com aplicação prática no combate ou redução da sazonalidade. Achamos que se estas medidas forem tomadas poderá haver sucesso na diminuição deste fenómeno, não conseguindo medir a eficácia das medidas propostas devido ao tempo que demorariam a ser implementadas e a obtenção dos resultados. Por isso as elaboramos na esperança de que possam ser implementadas e assim assegurar que são viáveis ao sucesso da redução deste fenómeno que tanto afeta o Região do Douro, em particular o Museu do Douro.

Achamos pertinente explicar o porquê de termos optado por estas estratégias e propostas, poderíamos ter escolhido outras, mas achamos que estas se enquadram melhor no perfil do visitante do MD e que poderão ajudar a diminuir ou eliminar a sazonalidade no MD.

Relativamente à estratégia de “promoções e descontos específicos para a época baixa”, a proposta foi de haver uma redução dos preços na bilheteira, nunca perdendo a qualidade da visita ao MD. Acreditamos que, de uma forma em geral, os visitantes podem sentir-se atraídos por determinado destino se souberem que podem encontrar o mesmo serviço por um valor mais baixo, ou seja, que sejam feitos descontos nos bilhetes gerais de acesso ao museu. Da mesma forma também acreditamos que os visitantes se possam sentir atraídos por determinadas promoções e ofertas, por exemplo se pagarem o bilhete geral sem descontos, mas que depois possam usufruir de algum tipo de desconto na loja ou no restaurante do museu, ou seja, uma parte do valor do bilhete geral poderia ser usado para descontar num dos outros serviços que o museu tem disponíveis.

Na estratégia “diversificação de mercados”, a proposta foi de atrair determinados grupos que viajam em qualquer altura do ano, ou até que podem preferir viajar em épocas que não encontrem muitos turistas, não gostem de turismo de massas. Demos alguns exemplos como o turismo sénior, este tipo de turismo encontra-se em crescimento, devido ao aumento da esperança de vida e à diminuição da natalidade, inclusive existem previsões recentes que apontam que em 2050 o número de idosos no mundo deverá ser maior que o número de crianças menores de 15 anos. Em Portugal esta tendência não é diferente, a recente evolução demográfica caracterizou-se por um aumento de grupos etários seniores e uma redução da população jovem e ativa (Lopes, 2018). Isto torna este segmento de mercado muito apelativo pelo elevado potencial económico, seria necessário dar mais importância e atenção a este tipo de turismo. Em Portugal existem várias empresas que trabalham com este mercado, uma delas é a Fundação Inatel. Achamos que deveriam ser feitas parcerias com esta empresa para que trouxessem os seus clientes ao museu, em particular na época baixa. Esta empresa tem vários programas dirigidos para este segmento de mercado, um deles é o programa “INATEL 55+.pt”<sup>49</sup>, nele o público sénior, com 55 anos de idade ou mais, tem ao seu dispor diversas atividades de lazer como culturais, formações nas áreas da cidadania, alimentação saudável e prevenção da saúde, e vários programas de alojamento. Outro exemplo, seria tentar atrair os grupos escolares. Normalmente, estes grupos visitam o museu no final de cada ano letivo, ou seja, nos meses de maio e junho. Seria fundamental tentar sensibilizar as escolas e quem está à frente das mesmas, incluindo os professores que são, normalmente, quem programa este tipo de viagens e visitas. O ideal seria que estas visitas escolares pudessem ser feitas no final do primeiro período ou no início do segundo período (dezembro e janeiro, respetivamente), libertando o museu de os receber numa época em que tem uma maior procura por parte de outro tipo de grupos e públicos e, ao mesmo tempo, ajudando a diminuir a sazonalidade da época baixa.

Quanto à estratégia “desenvolvimento de festivais e eventos”, a proposta foi de haver um apoio por parte do museu a eventos desportivos ou com empresas na área da vitivinicultura. Um evento desportivo que acontece anualmente há 14 anos no mês de maio é a Meia Maratona do Douro. Este evento tem trazido muitos profissionais e amadores à região do Douro, nos últimos 2 anos foram 15 mil participantes/ano, em particular à cidade do Peso da

---

<sup>49</sup> [www.turismo.inatel.pt/](http://www.turismo.inatel.pt/)

Régua. No início era organizado noutros locais da cidade, a partir de 2016 passou a ser organizado no edifício sede do MD, o que obriga a que quem se vai inscrever e levantar os dorsais passe obrigatoriamente pela sede do museu, aumentando, assim, o número de visitantes. Outro evento que começou a ser realizado há cerca de 5 anos na região é o Douro Ultra *Trail*, acontece no mês de outubro, e desde 2017 passou a ser organizado na sede do museu. Em termos de participantes o número é muito menor se comparado com o evento anterior, trazendo uma média de 1.500 participantes/ano. A prova começa e termina no museu, o que obriga a que tenham de entrar no edifício sede. Estes dois eventos desportivos já têm público fidelizado, prova disso é o número de participantes que tem vindo a aumentar a cada ano. Acreditamos que poderiam ser realizados na época baixa, quem pratica Maratonas e *Trails*, sejam profissionais ou amadores, fazem-no em qualquer tipo de condição climática e de época do ano, logo acreditamos que o poderiam fazer em pleno Inverno. O problema poderia estar nos participantes que fazem a caminhada no primeiro evento, são amadores e poderiam não querer participar no mesmo devido ao clima ser mais adverso (chuva e frio) nesta altura do ano. Uma forma de tentar contrariar isso seria oferecer equipamento que os protegesse desse mesmo clima, como, por exemplo, impermeáveis. Outro tipo de evento seria na área da vitivinicultura, existem empresas que trabalham nesta área, como a “EV - Essência do Vinho”<sup>50</sup>. O grupo Essência do Vinho produz eventos de vinho e gastronomia em Portugal, já o fez na região do Douro em anos anteriores. Este tipo de eventos teria como objetivo dinamizar não só o museu, mas também dar a conhecer os vinhos e a gastronomia da região. Cada vez mais quem viaja procura experiências e sensações enquanto desfrutam das suas férias, a gastronomia e os vinhos são uma viagem cultural e um grande polo de atração de fluxos turísticos (Gomes, 2017). O vinho e o turismo têm estreita ligação desde há muito tempo, mas antes de existir esta ligação já existia a ligação entre turismo e gastronomia. No Turismo Gastronómico o turista é motivado a deslocar-se pelo objetivo de desfrutar de experiências gastronómicas (Getz et al., 2014, cit. por Correia, 2019) e pela sensação de saciedade obtidos através da comida e da bebida (Smith, 2001, cit. por Correia, 2019). Mais tarde, surge a necessidade de se relacionar o vinho, a gastronomia e o turismo. Peters (1997, cit. por Correia, 2019) sugere que: “*food, wine and conversation often come together in harmonious ways*”. Assim, encontramos estes dois tipos de turismo intimamente ligados, com um público-alvo especializado e, segundo

---

<sup>50</sup> <http://www.essenciadovinho.com/pt/>

Bernier (2003, cit. por Gomes, 2019), são turistas que normalmente não se preocupam com os custos elevados quando se deslocam para fazer este tipo de provas, a sua situação económica costuma ser boa e têm um nível cultural mais alto, e costumam a ser exigentes com a qualidade e autenticidade dos produtos que lhes são apresentados. O próprio MD já organizou eventos semelhantes a este, mas em escala bem menor, houve anos em que foram convidados produtores da região para virem, durante os fins de semana dar a conhecer e fazer provas dos seus produtos aos visitantes que entrassem no museu. Acreditamos que se poderia voltar a realizar este tipo de eventos, recorrendo a empresas ou de forma particular, em época baixa. Seria fundamental haver uma grande divulgação por parte do museu para que os visitantes o procurassem nessa altura.

Outra estratégia que sugerimos foi o “aproveitamento de áreas naturais de acesso condicionado”, a proposta foi de haver parceria entre o museu e as quintas onde se possa fazer a observação de aves (*birdwatching*), da fauna e da flora, caminhadas pelas vinhas e na região, e práticas de alguns desportos como canoagem, bicicleta ou escalada, por exemplo. Este tipo de turismo tem o nome de Turismo de Natureza e permite ao praticante usufruir do património natural, arquitetónico, paisagístico e cultural, sem a degradação do mesmo. A região do Norte de Portugal, em particular a região do Douro, oferece a todos os que a visitam a oportunidade de se envolverem com a natureza e desfrutar de ambientes cheios de variedade de recursos e espaços naturais protegidos, como é o Vale do Douro marcado pelas paisagens de vinha e olivais<sup>51</sup>. O perfil deste tipo de turista são famílias com filhos, casais, reformados, jovens (entre os 20 e 35 anos), estudantes e profissionais liberais, praticantes/aficionados de desportos ou atividades de interesse especial<sup>52</sup>. Nos últimos 10 anos as atividades ao ar livre tiveram um grande crescimento, segundo a *National Survey of Fishing, Hunting, and Wildlife – Associated Recreation* (2006, cit. por Santos, 2018), mais de 87 milhões pessoas praticam algum tipo de atividade ao ar livre (ex.: pesca, caça, etc...), destes 71 milhões dedicam o seu tempo de lazer à observação da Natureza (Roig, 2008, cit. por Santos, 2018) e, em particular, observação de aves, ou o chamado *birdwatching* (Santos, 2018). Este tipo de atividade também mostra um grande crescimento pelo mundo inteiro, segundo a *Sports & Fitness Industry Association*, estima-se que mais de 12 milhões de turistas pratiquem este tipo de modalidade por ano (Santos, 2018). Acreditamos que este tipo

---

<sup>51</sup> <http://br.visitportoandnorth.travel/>

<sup>52</sup> <http://www.turismo2015.pt/>

de turismo possa ser muito importante para a região uma vez que faz movimentar milhões de praticantes pelo mundo e ainda não está muito explorado no Douro, o museu poderá vir a beneficiar se esse tipo de turismo tiver maior procura.

Com a estratégia “ofertas de serviços diferenciados, temáticos e complementares”, a proposta passaria por criar parcerias com quintas nas quais se pudessem fazer determinadas atividades. Estas estariam relacionadas a práticas ligadas aos afazeres que acontecem nas quintas na época baixa, tais como: na vinha a prática da poda ou da replantação das novas videiras; no olival a apanha da azeitona e a produção de azeite; no souto a apanha da castanha e a realização de festas relacionadas com a mesma; provas do vinho novo; utilização de casas rurais para a passagem de Natal ou de Ano; e prática de desporto ao ar livre. Atendendo às novas tendências de Enoturismo onde os praticantes vêm à região para fazer as vindimas e à pisa do vinho, acreditamos que poderiam esses mesmos praticantes ou outros virem experimentar fazer os trabalhos de Inverno nas vinhas, referimo-nos à poda e à replantação das videiras. Segundo Rodrigues (2018), os turistas que praticam Enoturismo no Douro provêm dos distritos de Lisboa (27%), Porto (11%) e Coimbra (8%), costumam permanecer, em média, 3,362 dias e gastam, em média, 117,99€ por pessoa/dia. Utilizam a *internet* como principal forma de pesquisa de atividades enoturísticas, dão grande importância às recomendações de outros turistas e compram, em média, 2,18 garrafas de vinho/pessoa. Na mesma tendência, poder-se-ia tentar atrair visitantes para a apanha da azeitona e conhecer o processo de fabrico do azeite. A nível nacional, segundo as estatísticas agrícolas de 2017 (INE 2017), em Portugal existiam 349.703 hectares de olival, nesse ano produziram 858.413 toneladas de azeitona para extração de azeite (Moura, 2019). Segundo Mário Abreu Lima<sup>53</sup>, vice-presidente da Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP), a região do Douro produz em média por ano cerca de 80 mil toneladas de bagaço de azeitona, o que mostra a importância que este produto tem para a região, tem 3 indústrias extratoras (Mirandela e Pocinho) e várias cooperativas de olivicultores, como a Cooperativa Agrícola dos Olivicultores de Murça (CAOM)<sup>54</sup>. Existe a Rota do Azeite de Trás-os-Montes<sup>55</sup>, que foi criada para tentar estimular o desenvolvimento turístico e comercial do sector oleícola na Região de Trás-os-Montes e Alto Douro e fazem parte desta rota alguns concelhos da RDD,

---

<sup>53</sup> <https://observador.pt/>

<sup>54</sup> <http://portal.drapnorte.gov.pt/>

<sup>55</sup> <http://www.visitmirandela.com/>

como, por exemplo, Murça, Vila Flor ou Vila Nova de Foz Côa, seria fundamental criar parcerias com esta rota para que os turistas que a fizessem também pudessem visitar o MD. Na região também existe a cultura da castanha, seria interessante tentar fazer com que turistas viessem à região fazer a apanha da castanha e experimentar tradições antigas como são os Magustos e as festas de São Martinho. Também para este produto da região foi criada uma rota, a Rota da Terra Fria, apesar desta estar mais direcionada para a Região de Trás-os-Montes, fazem parte dela alguns concelhos da RDD, como, por exemplo Murça, Alfândega da Fé ou Miranda do Douro, uma vez mais a nossa proposta seria a de criar parcerias para que quem faça esta rota também pudesse visitar o museu. Outra proposta seria o convite ao turista para que nesta época pudesse vir fazer a chamada prova dos vinhos novos, normalmente acontece na mesma altura que as festas de São Martinho, poder-se-ia tentar juntar esta à proposta anterior e em vez do turista vir só por um motivo, viria por dois. A intenção seria cativar o turista com as várias tradições que a região tem para oferecer na altura do Inverno. Na região encontramos inúmeras quintas e casas de campo que ao longo dos anos foram transformadas em Turismo Rural. Este tipo de turismo tem características próprias, o seu objetivo passa por oferecer aos utentes a oportunidade de reviver as práticas, valores e tradições culturais e gastronómicas das sociedades rurais, engloba o alojamento, a restauração, a animação e o lazer<sup>56</sup>. Seria importante divulgar este tipo de alojamento para que se pudessem utilizar na época do Natal e da Passagem de Ano, altura em que famílias, amigos e turistas em geral muitas das vezes saem das suas casas e procuram novos locais para passar estas datas específicas, como na região existe grande oferta deste género seria importante que quem usufrui-se destes alojamentos também pudessem visitar o museu. Outra proposta neste tipo de estratégia seria, uma vez mais, tentar criar parcerias com as empresas da região que são especializadas na prática do desporto ao ar livre. Existem algumas empresas na região, como a Naturimont, que já trabalham há muitos anos com o planeamento e organização de eventos desportivos de animação e atividades de aventura, praticam desportos náuticos e radicais, como, por exemplo o *rafting* ou o *hidrospeed*, os seus clientes procuram-nas para a prática deste tipo de desportos ao longo do ano inteiro, acreditamos que se houvesse uma parceria com estas empresas os seus clientes quisessem aliar ao desporto a componente cultural com visita ao museu.

---

<sup>56</sup> <https://www.dgadr.gov.pt/>

Outra estratégia que propusemos foi a “atração de residentes locais”, a proposta passaria pela melhor divulgação da informação das ofertas que presentemente o museu tem para com as pessoas que vivem na região, uma vez que é um museu de território é fundamental que as pessoas se sintam parte integrante de um museu que representa a sua região. Até ao momento, como se pode ver na tabela 12, a média de visitantes desta tipologia é de 294 pessoas por ano, correspondendo a 1% das entradas no museu, para uma região com mais de 220 mil habitantes é um valor muito baixo. Atualmente aos sábados a entrada é gratuita aos residentes e durante a semana têm direito a um desconto de 20% sobre o bilhete geral, mas esta informação ainda não chegou a grande maioria das pessoas como podemos constatar com o número reduzido de visitantes. A nossa sugestão seria a de promover uma melhor divulgação das ofertas a este público específico, da mesma forma poderia convidar-se artistas da região, amadores ou profissionais, das várias áreas (pintura, olaria, etc.) para que pudessem utilizar uma das salas expositivas temporárias que o museu tem e assim expor e divulgar os seus trabalhos, acreditamos que esses artistas, as suas famílias, amigos e pessoas das suas terras, viessem visitar essas mesmas exposições o que levaria a um aumento de visitantes.

Na estratégia “campanhas de marketing para atrair diferentes públicos em diferentes épocas”, a proposta foi de haver uma maior divulgação a empresas dos espaços que o museu tem onde se podem realizar determinados eventos, reuniões ou apresentações de produtos; criar parcerias com empresas de rotas de Enoturismo; reabilitar as Termas de Caldas do Moledo; e melhoria do *site* do MD. Relativamente à primeira proposta, o museu tem espaços que podem ser alugados, como o *winebar* ou o teatrinho, neles podem-se desenvolver eventos nas mais variadas áreas, inclusive já aconteceram casamentos, batizados, lançamentos de livros, entre outros, acreditamos que muitas empresas, nacionais ou internacionais, não saibam da sua existência na região, por isso terá de ser feito um trabalho mais rigoroso na sua divulgação. A segunda proposta tem a ver com parcerias de empresas que trabalhem com o Enoturismo, já foi falado anteriormente sobre este tipo de entajuda entre o museu e este tipo de empresas, acreditamos que ainda existe algum trabalho a realizar neste campo uma vez que não há muitas empresas a fazê-lo neste momento. A terceira proposta passaria pela reabilitação das Termas de Caldas do Moledo, este espaço está fechado há alguns anos devido a conflitos de interesses entre autarquias locais, se estas termas abrissem portas poderia tentar-se atrair as pessoas que usufruem deste tipo de

turismo, Turismo de Saúde e Bem-Estar, a visitar o museu. Portugal tem 52 nascentes termais de baixa entalpia (20°C – 150°C) com aplicação no termalismo e é no Norte onde se concentram em maior número<sup>57</sup>. Um estudo que a Associação Empresarial Portuguesa (AEP) – Câmara de Comércio e Indústria e pelo Health Cluster Portugal (HCP), mandou fazer, aponta para que este tipo de turismo possa ser uma importante fonte de receitas para Portugal, contribuindo com mais de 400 milhões de euros por ano para a economia portuguesa, em 2020<sup>58</sup>. Assim, acreditamos que este tipo de turismo terá de ser desenvolvido na região, mas em particular estas termas pela proximidade ao museu (5 Km de distância) e ao número de utentes que teria ao longo do ano gerando visitantes para o museu. A última proposta desta estratégia, seria o melhorar o site do museu, apesar de já ter sido melhorado nos últimos anos, continua a não ter uma informação clara para quem o visita, prova disso são os vários telefonemas quase diários que são recebidos na receção do museu para esclarecimento da informação que lá está contemplada (dados recolhidos pela observação direta e presencial). Outra sugestão para o *site* passaria por ter um espaço dedicado à promoção e divulgação das quintas, dos alojamentos, dos restaurantes, das empresas de eventos desportivos, entre outras, da região, mais uma vez para que, por um lado, os donos destas empresas se sintam representados no museu e, por outro lado, para que quem tenha intenção de visitar a região e o museu também possa planear outras atividades para a sua deslocação, assim será mais atrativa a sua viagem. Um *site* é muito importante na visibilidade que traz a uma empresa, permite um maior alcance do negócio para o seu público alvo, age como uma montra do negócio, muitas das vezes é o primeiro contato que o potencial cliente tem com a empresa.

A estratégia seguinte seria sobre a “negociação com operadores e agentes de viagem”, a proposta passaria por aproveitar a época baixa para convidar operadores turísticos e fluviais, donos de quintas, guias em geral, proprietários e colaboradores de alojamentos locais e regionais, e restauração a conhecerem o MD, o poderem divulgar e trazer novos turistas, em termos gerais seria desenvolver as chamadas *Fam Trips* e as *Press Trips*; criar novas e renovar antigas parcerias com as empresas que operam no rio. Normalmente é nesta época que as empresas que falamos anteriormente fazem os seus planos para a temporada seguinte, logo será muito importante que conheçam o museu para que possam trazer os seus clientes.

---

<sup>57</sup> <http://www.portoenorte.pt/>

<sup>58</sup> <https://www.publico.pt/>

Efetivamente esta estratégia não irá trazer muitos turistas em época baixa, mas poderá fazer com que estes profissionais fidelizem ou atraiam os turistas da época alta e os consigam trazer na época baixa, em especial as empresas que operam todo o ano como a restauração e o alojamento. A este tipo de promoção dá-se o nome de *Fam Trips* ou *Press Trips*. São iniciativas que as empresas, públicas ou privadas, fazem com o objetivo de promover e divulgar destinos ou empreendimentos através do convite aos “media”, tradicionais ou alternativos, como os *blogs*. Cada vez mais se nota o crescimento da influência destes canais de informação, por exemplo, existem *blogs* de viagem que ajudam a quem quer viajar a preparar a sua viagem a partir da vivência de pessoas comuns que partilham nos seus *blogs* as suas experiências positivas ou negativas, dão dicas, mostram fotografias, etc., tudo o que possa ajudar no planeamento das viagens de quem os segue na *internet*. Existem diferenças entre as *Fam Trips* e as *Press Trips*, as *Fam Trips* são pensadas de forma a oferecer ao participante uma amostra do que um destino, atração ou alojamento, por exemplo, tem para oferecer. Normalmente são viagens rápidas entre 1 a 4 dias, em grupos grandes (20 a 50 pessoas), e os participantes estão limitados a um programa previamente organizado. São perfeitas para agentes de viagens e operadores turísticos, mas não são tão boas para *bloggers* ou jornalistas de viagens. Quem participa nestas viagens geralmente só vê as coisas, não as experimenta. Uma *Press Trip* está mais indicada para os *bloggers* ou os jornalistas de viagens, são-lhes mostrados lugares turísticos, atrações e destaques, dando-lhes tempo suficiente para poderem escrever uma história, tirar fotos ou fazer vídeos. Neste tipo de viagens acaba sempre por haver tempo livre e flexível para desenvolver, descobrir, entrevistar e registar uma história, os seus participantes necessitam da experiência para poderem sentir as emoções e conseguirem escrever uma boa história. Uma forma de conseguir esse tempo livre poderá ser levar os jornalistas num período do dia, de manhã ou de tarde, deixando a outra parte do dia livre para poderem desenvolver o seu trabalho. Neste tipo de viagem, os grupos serão muito mais pequenos (3 a 5 pessoas ou individual) e podem ser segmentados, por exemplo, num grupo irem só os jornalistas tradicionais, noutro fotojornalistas, noutro os *bloggers* e noutro pessoas que fazem só vídeos<sup>59</sup>. No Douro já ocorreram algumas viagens deste tipo, por exemplo, em 2018 o Turismo Porto e Norte de Portugal organizou uma *Fam Trip* intitulada de “*Discovering Porto & Douro Valley Fam*

---

<sup>59</sup> <https://www.mikesroadtrip.com/a-press-trip-is-better-than-a-fam/>

*Trip Pos-Tour BTL 15th-17th March 2019*<sup>60</sup> onde promoveram a região. A AETUR<sup>61</sup> - Associação dos Empresários Turísticos do Douro e Trás-os-Montes é uma associação da região do Douro especializada na organização de ações prospetivas e internacionalização, bem como a organização de eventos, *Fam Trips* e organização e participação de feiras do sector. Estes tipos de promoções poderão passar por esta associação. A proposta seguinte sobre as parcerias com empresas que operam no rio é um complemento da anterior, atualmente existem 77 operadores no Rio Douro, com uma capacidade de mais de 10 mil lugares e que no ano de 2018 trouxe quase 1.300 mil turistas, parcerias com o museu são poucas, menos de 10 operadores, achamos que poderão ser melhoradas para que possam trazer mais turistas ao museu. Estas parcerias, em termos práticos, só trariam resultados quando o rio fosse navegável nos meses de Inverno.

A estratégia “desenvolvimento do Turismo Religioso”, a proposta seria tentar atrair os turistas que fazem o Caminho Português Interior de Santiago e atrair os visitantes e turistas que procuram os santuários e mosteiros da região, como Santuário da Nossa Senhora dos Remédios e o Mosteiro de São João de Tarouca dada a sua proximidade com o museu. Atendendo ao que se está a passar na região e no país ao facto de estar na moda os carimbos nos passaportes, quem faz o percurso dos Caminhos de Santiago normalmente usam desses tipos de passaportes, se houvesse uma divulgação no site oficial desse caminho (<https://www.caminodesantiago.gal/pt/>) de que no museu existe um carimbo do MD, faria com que os caminhantes viessem ao museu com esse intuito e o pudessem visitar, esse percurso passa muito perto do museu, o que faria com que não tivessem de se afastar muito do percurso. No ano de 2018, passaram pelo Gabinete do Peregrino em Santiago de Compostela 327.378 peregrinos, sendo que destes 14.413 eram portugueses<sup>62</sup>. Outra característica importante é que os caminhantes fazem o percurso ao longo de todo o ano, muitas das vezes no Inverno para fugir aos grandes aglomerados da época de Verão. A outra proposta seria o tentar atrair os visitantes e turistas que procuram santuários e mosteiros da região, como o Santuário da Nossa Senhora dos Remédios, situado em Lamego, e o Mosteiro de São João de Tarouca, próximo da cidade de Tarouca. Estes locais de culto são visitados por milhares de pessoas por ano, muitas delas vêm até eles por meio de excursões

---

<sup>60</sup> [https://btl.fil.pt/wp-content/uploads/2019/01/Tour-Hosted-Buyers-BTL-2019-Porto\\_Douro-Valley.pdf](https://btl.fil.pt/wp-content/uploads/2019/01/Tour-Hosted-Buyers-BTL-2019-Porto_Douro-Valley.pdf)

<sup>61</sup> <https://www.aetur.pt/servicos.html>

<sup>62</sup> <http://oficinadelperegrino.com/wp-content/uploads/2016/02/peregrinaciones2018.pdf>

organizadas, seria importante tentar contatar essas empresas para que também visitassem o museu.

A última estratégia era o “estímulo promovido pelo Governo”, a proposta seria para que o Governo criasse políticas e meios de comunicação mais eficientes que ajudassem divulgar a região e o museu. Em 2018, o Governo investiu 60 milhões de euros na região do Douro no setor do Turismo, em particular no Enoturismo, onde o turismo aumentou 40% nos últimos três anos. Segundo Manuel Caldeira Cabral, em entrevista à Rádio Renascença, "O Douro teve um crescimento muito grande das receitas, um crescimento de 68% em três anos, o que é, de facto, fantástico. O que significa que o esforço que fizemos nos últimos anos de promoção e de aumento da visibilidade desta região está a trazer mais turistas". No mesmo ano, a Região de Turismo do Porto e Norte de Portugal registou cerca de 4,5 milhões de turistas, 75% ficaram na área metropolitana do Porto e somente 4% visitaram a região do Douro. O presidente desta instituição, Luís Pedro Martins, em entrevista à Universidade FM, afirmou que o grande desafio seria o de atrair mais turistas para a região do Douro, para isso, uma das estratégias passaria pela organização de várias viagens pela região com jornalistas estrangeiros, outra seria na sensibilização de todos os agentes no sentido de trabalharem em rede com a finalidade de rentabilizar melhor a região<sup>63</sup>. Desde 2016, foram investidos 46,7 milhões de euros em 32 projetos turísticos no Douro, que contaram com um incentivo de 27,5 milhões de euros do programa Valorizar e no âmbito do PROVERE (Programa de Valorização Económica dos Recursos Endógenos) houve um investimento de 11,8 milhões de euros gastos em 24 ações<sup>64</sup>. Estes investimentos mostram que existe preocupação por parte do Governo no turismo da região, tem de se incentivar para que esse apoio continue a existir e a ajudar no desenvolvimento deste setor que é muito importante para a economia local e da região.

---

<sup>63</sup> <https://www.universidade.fm/douro-apanas-captou-4-dos-45-milhoes-de-turistas-que-visitaram-o-porto-e-norte/>

<sup>64</sup> <https://rr.sapo.pt/2018/10/08/pais/governo-investe-60-milhoes-para-turismo-no-douro/noticia/126767/>

## CONCLUSÃO

O objetivo principal desta dissertação era estudar a sazonalidade do Museu do Douro, estudar as causas, os efeitos e procurar linhas estratégicas que a pudessem combater.

Conseguimos perceber em que época do ano o museu é menos visitado, perceber o porquê dessa diminuição de visitantes e sugerir estratégias e propostas de se reverter ou minimizar essa situação para que a procura seja constante ao longo de todo o ano.

Com este trabalho conseguimos, igualmente, perceber que o museu não tem qualquer tipo de estratégia para combater ou diminuir a sazonalidade, a forma direta para esta percepção, de que essas estratégias não existem, encontra-se no número de visitantes que o museu recebe nos meses que são chamados de época baixa, que normalmente nunca chegam a mil por mês, em contraste com os meses de Verão que ultrapassam os 2 ou 3 mil visitantes por mês.

Das hipóteses iniciais de trabalho conseguimos perceber que nem todos turistas que vêm visitar a região acabam por visitar o museu, um bom exemplo disso é o número de turistas que, em 2018, vieram até à região, cerca de 180 mil (4% dos 4,5 milhões dos turistas que visitaram a região Porto e Norte), ou o número de turistas que entraram na região através do turismo fluvial (cerca de 1.300 mil) enquanto as entradas no museu nesse mesmo ano rondaram os 45 mil. Outra hipótese tinha a ver com a informação que o museu dá a quem o visita, se seria interessante ou relevante. Através da observação direta e presencial conseguimos perceber que sim, quase todos os visitantes quando terminam a visita ao museu saem muito agradados com tudo o que aprenderam com a visita; algumas das vezes até deixam os seus comentários no livro de honra que o museu tem na receção, quase sempre comentários positivos. A hipótese seguinte era sobre a importância do museu para a região. Acreditamos que é importante para a região a existência de um museu que a represente, prova disso é o número de visitantes que tem vindo a aumentar a cada ano, os prémios que o museu tem ganho, e o reconhecimento a nível nacional e internacional, sendo procurado e divulgado por televisões nacionais e internacionais ou *bloggers* de viagens. A nossa última hipótese era sobre que estratégias o museu poderia usar para minimizar a sazonalidade, com este trabalho elaboramos estratégias, propostas e acabamos por tentar explicá-las de forma a

que o museu, ou instituições semelhantes da região e não só, possam tentar implementá-las e ver se resultam.

Não foi possível implementar as propostas devido ao tempo que levariam a ser realizadas e ao tempo necessário para se conseguir resultados, mas estas são baseadas em pressuposições plausíveis e a sua praticidade atingível. Desta forma, o objetivo central desta investigação é considerado cumprido.

Neste caso de estudo verificou-se que para se implementarem com sucesso as alterações no processo analisado, é essencial que haja o compromisso da gestão de topo e o envolvimento dos colaboradores, sabendo que, a necessidade de alteração de mentalidades e atitudes, pode provocar resistência à mudança. Por isso um dos pilares é a compreensão da mudança de cultura dentro da própria organização.

As estratégias que apresentamos ao longo do trabalho no combate ao fenómeno sazonalidade para terem sucesso dependerão sempre dos destinos onde estão inseridos, neste caso específico, da região e, acima de tudo, do museu. Tem de se ter sempre em atenção a sua vocação turística, que tipo de ofertas e produtos têm, e qual a sua capacidade de atrair os visitantes em todas as épocas. Os destinos não são afetados da mesma maneira pela sazonalidade, apesar desta ser universal. Se as medidas que apresentamos forem tomadas poderá haver sucesso na diminuição deste fenómeno.

Ao longo desta investigação foram detetadas algumas limitações que importa referir e que deverão ser tidas em consideração em futuras investigações deste âmbito. Deparamo-nos com pouca informação documental ou estudos sobre o tema da sazonalidade, não encontramos qualquer caso prático das propostas que apresentamos, ou de algum caso que tivesse sido implementado com sucesso. Recorremos a pessoas da área da museologia, como diretores de museus e professores catedráticos, mas nenhum nos conseguiu ajudar porque eles próprios, apesar da sua experiência, não conheciam nenhum caso em que a sazonalidade tivesse sido combatida e com sucesso. Isto levou-nos a tirar a conclusão de que ainda ninguém se debruçou o suficiente sobre este tema e acabou por nos encorajar ainda mais a realizar este trabalho para que possa ser um primeiro passo no combate a este fenómeno que tanto tem afetado o turismo, em geral, e a cultura e os museus, em particular. Outra limitação

que encontramos foi o tempo que seria necessário entre a aplicação das estratégias e das propostas que apresentamos e a obtenção dos resultados, achamos que seria necessário um período de tempo que poderia rondar entre os 2 a 3 anos, para se conseguir constatar a sua eficácia. Ficam as propostas para implementação futura na instituição MD ou em instituições semelhantes.

Acreditamos que as medidas/propostas que foram apresentadas neste trabalho se forem tomadas em conta poderão ter sucesso na diminuição do fenómeno da sazonalidade. Se instituições como o MD ou semelhantes as colocarem em prática poderão diminuir este dilema que tanto as afeta. O mesmo pode acontecer com outras instituições do setor do turismo e não só, e apesar destas medidas estarem direcionadas para uma região e um museu em particular, poderão ser aplicadas noutras áreas, porque são medidas que são baseadas em hipóteses aceitáveis e poderão ser implementadas com alguma facilidade.

Gostaríamos que este trabalho fosse um ponto de partida para ajudar a diminuir os efeitos negativos de um fenómeno que tem prejudicado o turismo em geral e de modo particular a região do Douro. Da mesma forma, desejamos sensibilizar os líderes de opinião desta região para a importância de novos e melhorados produtos turísticos culturais no planeamento e desenvolvimento do Turismo na época baixa do setor.

## FONTES BIBLIOGRÁFICAS

Aguiar, F. (2000). *Candidatura do Alto Douro Vinhateiro a Património Mundial*. Porto: Marca – Artes Gráficas.

Almeida, A. (2015). *Comportamento Sazonal no Mercado Turístico – o Caso do Minho*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Bell, J. (2014). *Doing Your Research Project: A Guide for First-Time Researchers (6th Edition)*. New York: McGraw-Hill Education.

Carvalho, A. (2015). *Gestão de Museus: O Caso do Museu Nacional de Arqueologia. Relatório de Estágio de Mestrado em Museologia*. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

Correia, J. (2019). *A importância dos eventos enoturísticos: o Essência do Vinho*. Mestrado em Turismo, Ramo – Gestão Estratégica de Eventos. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Denscombe, M. (2014). *The Good Research Guide (5th Edition)*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 18(2).

Gomes, T. (2017). *O perfil e as motivações turísticas: os turistas do concelho de Baião*. FLUP – Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Porto: Universidade do Porto.

ICOM (2004). *Como Gerir um Museu: Manual Prático*. Paris: França.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G., Boutin, G., & Reis, M. J. (1994). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*.

Martins, I. (2010). *Gestão Estratégica da Sazonalidade em Turismo: o Caso de Aveiro*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Moura, C. (2019). *Azeites da região do Douro: processo de extração, qualidade e perfil sensorial*. Dissertação de Mestrado - Escola Superior Agrária. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

Pereira, G. (1991). *O Douro e o Vinho do Porto – De Pombal a João Franco*. Porto: Edições Afrontamento, Lda.

Pereira, G. et al. (2006). *Viver e Saber Fazer – Tecnologias tradicionais na Região do Douro – Estudos Preliminares*. Peso da Régua: Fundação Museu do Douro.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª Edição)*. Lisboa: Gradiva Publicações.

Remelgado, A. (2014). Estratégias de Comunicação em Museus – Instrumentos de Gestão em Instituições Museológicas. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Ribeiro, A. (2005). História do colecionismo, do património e do museu. Disciplina de Museologia. Lamego: ESTGL.

Robson, C. (2002). Real world research. 2nd. Edition. Blackwell Publishing. Malden.

Rodrigues, K. (2018). Enoturismo: Proposta de desenvolvimento da Rota dos Vinhos de Trás-os-Montes. Dissertação de Mestrado em Marketing Turístico – Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

Santos, J. (2018). Turismo de Natureza: Procura Turística e Imagem dos Espaços Naturais. Tese de Mestrado – Gestão Turística. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu. Viseu: Instituto Politécnico de Viseu.

Santos, M. (2019). O Mapeamento do Fluxo de Valor na Otimização de Processos Administrativos. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Trindade, M., & Ramos, P., & Nabais, A. (1993). Iniciação à Museologia. Lisboa: Universidade Aberta.

Tuckman, B. (2000). Manual de Investigação em Educação. 2ª Edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Yin, R. (2010). Estudo de caso. Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 4ª ed.

Yin, R. K. (2011). Applications of case study research. Sage.

A Importância do Turismo Fluvial. Consultado em 31 de outubro de 2019. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2009/05/06/a-importancia-do-turismo-fluvial/>

Almandrade. (2008). O museu e a sua função cultural. Consultado em 25 de julho, 2018. Disponível em <http://www.culturaemercado.com.br/site/pontos-de-vista/o-museu-e-sua-funcao-cultural/>

A nova rota de enoturismo do Douro passa por 16 quintas. Consultado em 01 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.evasoes.pt/noticias/a-nova-rota-de-enoturismo-do-douro-passa-por-16-quintas/474579/>

Banco de Portugal: Projeções Para a Economia Portuguesa: 2017-2019  
Consultado em 12 de novembro 2017. Disponível em:  
<http://expresso.sapo.pt/sociedade/2017-11-12-Mais-de-um-milhao-de-turistas-no-Douro>

Barbosa, L. et al. (2012). Narrar Outras Memórias, Contar Outras Histórias: Museu, Comunidade e Patrimônio Cultural. Revista de Iniciação Científica da ULBRA - N°10/2012.

Consultado em 20 de janeiro 2020. Disponível em:

[https://www.academia.edu/2786406/Narrar\\_outras\\_mem%C3%B3rias\\_contar\\_outras\\_hist%C3%B3rias\\_Museu\\_comunidade\\_e\\_patrim%C3%B4nio\\_cultural](https://www.academia.edu/2786406/Narrar_outras_mem%C3%B3rias_contar_outras_hist%C3%B3rias_Museu_comunidade_e_patrim%C3%B4nio_cultural)

Carvalho, A. (2016). O Que Significa Hoje a Função Social dos Museus? Consultado em 25 de julho, 2018. Disponível em <https://nomundodosmuseus.hypotheses.org/7270>

Cossa, S. (2016). Marketing Estratégico no Combate à Sazonalidade - Caso de Estudo: Parque Nacional do Arquipélago de Bazaruto (Moçambique). Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Consultado em 04 de novembro, 2019. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18263/1/2016.04.011\\_.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18263/1/2016.04.011_.pdf)

Delicado, A. (2004). Para que servem os museus científicos? Funções e finalidades dos espaços de musealização da ciência. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. Consultado em 25 de julho, 2018. Disponível em <http://ancacid.yolasite.com/resources/02.001%20-%20IM%20-Tema%202%20-%20Delicado%2C%20Ana.%20Para%20que%20servem%20os%20Museus.pdf>

Duarte, A. (2017). Da Coleção ao Museu: o colecionismo privado de arte moderna e contemporânea em Portugal. Consultado em 01 de julho, 2018. Disponível em <https://run.unl.pt/bitstream/10362/10382/1/adelaide1.pdf>

Fatores socioculturais (Pordata, 2007).

Consultado em 12 de novembro de 2017 Disponível em:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526>

Godoy, K.E.; Moretoni, M.M. (2017). Aumento de público em museus: a visitação turística como realidade controversa. Caderno Virtual de Turismo. Rio de Janeiro. Consultado em 17 de abril, 2018. Disponível em <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/1163/530>

Gomes, T. (2017). O perfil e as motivações turísticas: os turistas do concelho de Baião. FLUP – Faculdade de Letras Universidade do Porto.

ICOM, Portugal. Os museus portugueses no início da segunda década do século XXI. Consultado em 20 de julho, 2018. Disponível em [http://icom-portugal.org/wp-content/uploads/2017/06/Desafios\\_XILegis1.pdf](http://icom-portugal.org/wp-content/uploads/2017/06/Desafios_XILegis1.pdf)

Kreidloro, C. (2016). Museus: Origem e Disseminação. Consultado em 24 de maio, 2018. Disponível em <http://pqlp.pro.br/wp-content/uploads/2015/02/matadalan-124.pdf>

Lira, S. (1998). Arte Portuguesa do século XX. Universidade Fernando Pessoa, Porto. Consultado em 20 de julho, 2018. Disponível em [http://disruptiva.net/uploads/files/Museus%20e%20discurso%20pol%C3%ADtico\\_S%C3%A9rgio%20Lira.pdf](http://disruptiva.net/uploads/files/Museus%20e%20discurso%20pol%C3%ADtico_S%C3%A9rgio%20Lira.pdf)

Lopes, A. (2018). Turismo Sénior: hábitos, motivações e necessidades do turista sénior contemporâneo. ESEC – Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra,

2018. Consultado em 29 de novembro, 2019. Disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28075/1/ANTONIO\\_LOPES.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28075/1/ANTONIO_LOPES.pdf)

Martino, R. (s.d.). O Museu – O museu e o Mundo. Consultado em 24 de maio, 2018. Disponível em <http://www.rodolfomartino.com.br/downloads/parte4.pdf>.

Mendes, J. (1999). O papel educativo dos museus: evolução histórica e tendências actuais. Consultado em 24 de maio, 2018. Disponível em <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/18468/1/V0290102-667-692.pdf>

Morais, I. (2013). Quem são os turistas culturais dos museus? – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Universidade Federal de Pernambuco: Brasil. Consultado em 17 de abril, 2013. Disponível em [www.pasosonline.org](http://www.pasosonline.org)

Mota, A. (2012). Projeto para implementação da captação de eventos para a zona costeira norte do Concelho de Alcobaça. Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar – Instituto Politécnico de Leiria: Leiria. Consultado em 26 de outubro, 2019. Disponível em <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/1091>

Museu do Douro: Missão, Objetivos e História. (s.d.). Disponível em <http://www.museudodouro.pt/museu-douro-missao-objetivos>

Museu do Douro Inclusivo 2017-2018: Missão, Visão e História (2017), pp. 2 - 3  
Projecto Serviço Educativo, 2003: Factores do meio envolvente.

No Douro anda-se em comboios de Espanha apinhados de turistas. Consultado em 26 de julho, 2019. Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/08/21/economia/noticia/a-ver-passar-comboios-linha-do-douro-1841566>

Nunes, A. et al. (2016). Territórios de Água – Turismo Fluvial em Portugal Continental: Ofertas e Potencialidades. Coimbra: CEGOT. Consultado em 01 de novembro, 2019. Disponível em: <https://estudogeral.sib.ucp.pt/bitstream/10316/47544/5/Moreira%2c%20C.%20O.%2c%20Santos%2c%20N.%20P.%20%282016%29.%20Turismo%20fluvial%20em%20Portugal%20Continental%20-%20oferta%20e%20potencialidades.pdf>

Pinto, C. (2013). Museu, comunidade e património cultural imaterial: um estudo de caso - o Museu da Terra de Miranda. MIDAS [Online], 2 | 2013, posto online no dia 18 Abril 2013. URL: <http://midas.revues.org/210>; DOI: 10.4000/midas.210  
Consultado em 20 de janeiro, 2020. Disponível em: [https://www.academia.edu/8586716/Museu\\_comunidade\\_e\\_patrim%C3%B3nio\\_cultural\\_imaterial\\_um\\_estudo\\_de\\_caso\\_-\\_o\\_Museu\\_da\\_Terra\\_de\\_Miranda](https://www.academia.edu/8586716/Museu_comunidade_e_patrim%C3%B3nio_cultural_imaterial_um_estudo_de_caso_-_o_Museu_da_Terra_de_Miranda)

Primo, J. (2006). A Importância dos Museus Locais em Portugal – Cadernos de Socio museologia Nº25. Consultado em 25 de julho, 2018. Disponível em <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/3978/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DOS%20MUSEUS%20LOCAIS.pdf?sequence=1>

Rechena, A. (2016). O que significa hoje a função social dos museus? Consultado em 28 de julho, 2018. Disponível em [https://issuu.com/icomportugal/docs/boletim\\_icom\\_portugal\\_iii\\_7\\_set\\_201](https://issuu.com/icomportugal/docs/boletim_icom_portugal_iii_7_set_201)

Rio Douro recebeu 1,2 milhões de turistas no ano passado. Consultado em 19 de julho de 2019 Disponível em: <https://www.idealista.pt/news/ferias/turismo/2018/04/17/36041-rio-douro-recebeu-1-2-milhoes-de-turistas-em-2017>

Rio Douro com 1,2 milhões de turistas em 2017 Consultado em 16 de outubro, 2019. Disponível em: [https://douro.apdl.pt/f?p=100:6:14737758100292:::6:P6\\_PAGINA,P0\\_BREADCRUMB\\_MENU:COM\\_DOU\\_TUR,OPTTUR](https://douro.apdl.pt/f?p=100:6:14737758100292:::6:P6_PAGINA,P0_BREADCRUMB_MENU:COM_DOU_TUR,OPTTUR)

Silva, F. (2009). Diálogo entre Museu e Comunidade – Museu da Casa de Portinari. Consultado em 27 de dezembro, 2019. Disponível em <http://celacc.eca.usp.br/?q=pt-br/celacc-tcc/387/detalhe>

Teles, T. (2012). Turismo fluvial no Douro: rio, caminho de ontem atracção de hoje. Coimbra: Universidade de Coimbra. Consultado em 05 de setembro, 2019. Disponível em: [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/20414/1/Tese\\_T%c3%a2nia\\_Teles.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/20414/1/Tese_T%c3%a2nia_Teles.pdf)

Turismo religioso traz cada vez mais visitantes. Consultado em 30 de outubro de 2019. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/turismo-religioso-traz-cada-vez-mais-visitantes/>

UNESCO (2015). Recomendação Relativa à Protecção e Promoção dos Museus e das Coleções, da sua Diversidade e do seu Papel na Sociedade. Consultado em 25 de julho, 2018. Disponível em [http://icom-portugal.org/multimedia/documentos/UNESCO\\_PMC.pdf](http://icom-portugal.org/multimedia/documentos/UNESCO_PMC.pdf)

Valiati, L. (2014). Museus e a Dimensão Económica da Cadeia Produtiva à Gestão Sustentável – Instituto Brasileiro de Museus: Brasília. Consultado em 25 de julho, 2018. Disponível em [http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2015/01/Museus\\_DimensaoEconomica\\_Ibram2014.pdf](http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2015/01/Museus_DimensaoEconomica_Ibram2014.pdf)

Victória. (2015). Viver Museu - Pequena história do colecionismo. Consultado em 04 de julho, 2018. Disponível em <https://vivermuseu.wordpress.com/2015/04/11/pequena-historia-do-colecionismo/>

VisitPortugal – Enoturismo. Consultado em 01 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/enoturismo>

Consultado em 26 de julho, 2019. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/rio-douro-com-12-milhoes-de-turistas-em-2017-9264915.html>

Consultado em 11 de julho, 2018. Disponível em: <https://apmuseologia.org/about/a-nossa-historia/>

Consultado em 03 de julho, 2018. Disponível em: <https://conceito.de/museu>

Consultado em 11 de julho, 2018. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/480516>

Consultado em 23 de julho, 2018. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/480516/details/maximized>

Consultado em 16 de julho, 2018. Disponível em: <http://www.historiadeportugal.info/igespar/>

Consultado em 03 de julho, 2018. Disponível em: <http://icom-portugal.org/2015/03/19/definicao-museu/>

Consultado em 03 de julho, 2018. Disponível em: <http://icom-portugal.org/icom-portugal-quem-somos/icom-internacional/>

Consultado em 22 de julho, 2018. Disponível em: <http://knoow.net/terraslocais/turismo/direcao-geral-do-patrimonio-cultural/>

Consultado em 24 de julho, 2018. Disponível em: <https://www.louvre.fr/>

Consultado em 2 de julho, 2018. Disponível em [http://www.matriz.dgpc.pt/pt\\_evolucao.php](http://www.matriz.dgpc.pt/pt_evolucao.php)

Consultado em 12 de julho, 2018. Disponível em <http://museusportugal.org/museus.aspx?menu=125&id=126>

Consultado em 08 de julho, 2018. Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/>

Consultado em 13 de julho, 2018. Disponível em [http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/conservacao\\_e\\_restauracao\\_ljfdl\\_97-2007.pdf](http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/conservacao_e_restauracao_ljfdl_97-2007.pdf)

Consultado em 08 de julho, 2018. Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/lei-quadro-dos-museus-portugueses/>

Consultado em 22 de julho, 2018. Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/quem-somos/>

Consultado em 24 de julho, 2018. Disponível em <https://www.tudosobreparis.com/museu-louvre>

Consultado em 20 de novembro de 2017. Disponível em <https://www.publituris.pt/2017/06/28/douro-novo-comboio-turistico/>

Consultado em 20 de novembro de 2017. Disponível em <https://data.oecd.org/fr/portugal.htm>

Consultado em 29 de setembro de 2019. Disponível em <https://en.unesco.org/>

Consultado em 29 de outubro de 2019. Disponível em <http://www2.icnf.pt/portal/turnatur/tn>

Consultado em 29 de outubro de 2019. Disponível em <https://mentesemaccao.blogs.sapo.pt/10262.html>

Consultado em 29 de outubro de 2019. Disponível em <https://www.dgadr.gov.pt/diversificacao/turismo-rural>

Consultado em 29 de outubro de 2019. Disponível em: <https://www.e-konomista.pt/turismo-rural/>

Consultado em 30 de outubro de 2019. Disponível em: <https://www.cm-lamego.pt/turismo/caminhos-de-santiago>

Consultado em 30 de outubro de 2019. Disponível em: <http://www.portoenorte.pt/pt/saude-e-bem-estar/>

Consultado em 29 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.nit.pt/fora-de-casa/viagens/melhor-destino-europeu-2018>

Consultado em 29 de novembro de 2019. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/wta-2018-portugal-e-o-melhor-destino-europeu-pela-segunda-vez.aspx>

Consultado em 29 de novembro de 2019. Disponível em: [https://www.turismo.inatel.pt/optitravel/online/www/layout05/pkt/pkt\\_detail.php?id=4752](https://www.turismo.inatel.pt/optitravel/online/www/layout05/pkt/pkt_detail.php?id=4752)

Consultado em 29 de novembro de 2019. Disponível em: <http://www.essenciadovinho.com/pt/essencia-do-vinho>

Consultado em 30 de novembro de 2019. Disponível em: <http://br.visitportoandnorth.travel/Porto-e-Norte/Visitar/Artigos/Turismo-Natureza>

Consultado em 30 de novembro de 2019. Disponível em: <http://www.turismo2015.pt/userfiles/File/TurismoNatureza.pdf>

Consultado em 11 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://observador.pt/2019/12/11/setor-do-azeite-vive-verdadeiro-pesadelo-no-douro-e-tras-os-montes/>

Consultado em 1 de dezembro de 2019. Disponível em: <http://portal.drapnorte.gov.pt/servico/fitossanidade/programas-de-prospecao/item/62-cooperativas-agricolas-certificadas>

Consultado em 1 de dezembro de 2019. Disponível em: [http://www.visitmirandela.com/pages/1222?poi\\_id=209](http://www.visitmirandela.com/pages/1222?poi_id=209)

## Bibliografia de Imagens

Consultado em 08 de julho, 2018. Disponível em <https://artuk.org/visit/venues/the-ashmolean-museum-of-art-and-archaeology-5990>

Consultado em 14 de julho, 2018. Disponível em [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Museu\\_dos\\_coches.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Museu_dos_coches.jpg)

Consultado em 30 de julho, 2018. Disponível em <https://conteudo.startse.com.br/startups/felipe/universidade-de-oxford-esta-lancando-um-curso-de-10-semanas-sobre-fintechs/>

Consultado em 30 de julho, 2018. Disponível em <http://culturanorte.gov.pt/pt/patrimonio/museu-de-lamego/>

Consultado em 11 de julho, 2018. Disponível em <https://dicasbarcelona.com.br/2016/10/museu-do-prado-em-madri.html>

Consultado em 30 de julho, 2018. Disponível em <https://www.dicasdaitalia.com.br/2015/08/museus-do-vaticano-em-roma.html#>

Consultado em 24 de julho, 2018. Disponível em <https://gulbenkian.pt/>

Consultado em 30 de julho, 2018. Disponível em <http://www.historiadeportugal.info/marques-de-pombal/>

Consultado em 07 de julho, 2018. Disponível em <https://www.infoescola.com/arqueologia/venus-de-willendorf/>

Consultado em 30 de julho, 2018. Disponível em <https://lifecooler.com/artigo/dormir/museu-nacional-de-soares-dos-reis/327463>

Consultado em 30 de julho, 2018. Disponível em <http://www.palacioajuda.gov.pt/PT/palacio/historia/ContentDetail.aspx>

Consultado em 11 de julho, 2018. Disponível em [https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-O-gabinete-de-curiosidades-de-Ole-Worm-preservado-em-Copenhagen-Fonte\\_fig1\\_311513209](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-O-gabinete-de-curiosidades-de-Ole-Worm-preservado-em-Copenhagen-Fonte_fig1_311513209)

Consultado em 24 de julho, 2018. Disponível em [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Museu-do-Louvre-com-destaque-para-a-Piramide-de-Vidro\\_fig1\\_325210982](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Museu-do-Louvre-com-destaque-para-a-Piramide-de-Vidro_fig1_325210982)

Consultado em 11 de julho, 2018. Disponível em <http://visitarnovayork.com/os-principais-museus-em-nova-york/>

Consultado em 01 de outubro, 2019. Disponível em <http://www.museudodouro.pt/rede-museus-douro>

Consultado em 01 de dezembro de 2019. Disponível em:  
<https://www.dgadr.gov.pt/diversificacao/turismo-rural>

Consultado em 01 de dezembro de 2019. Disponível em:  
<https://www.publico.pt/2014/04/03/sociedade/noticia/turismo-de-saude-e-bemestar-poder-render-mais-de-400-milhoes-de-euros-por-ano-1630767>

Consultado em 01 de dezembro de 2019. Disponível em:  
<https://rr.sapo.pt/2018/10/08/pais/governo-investe-60-milhoes-para-turismo-no-douro/noticia/126767/>

## ANEXOS

### ANEXO – Museus Regionais criados entre 1912 e 1924

Ano de criação	Diploma legal	Museu	Estatutos	Natureza das coleções
<b>1912</b>	Dec. de 7 de Julho	Aveiro	Financiado pela administração central	
<b>1915</b>	Dec. 1355, de 24 de Fevereiro Dec. 2042, de 11 de Novembro Dec. 2119, de 13 de Novembro	Évora  Faro  Bragança	Financiado pela administração central  Financiado pela administração central  Financiado pela administração central	Arte e arqueologia  Arte e arqueologia  Arte, arqueologia e numismática
<b>1916</b>	Dec. 2284-C, de 16 de Março	Viseu	Financiado pela administração central	Arte e arqueologia
<b>1917</b>	Dec. 3074, de 5 de Abril Dec. 3553, de 15 de Novembro Dec. 3782, de 26 de Dezembro	Lamego  Leiria  Beja	Financiado pela administração central  Financieiramente a cargo da Câmara Municipal  Financiado pela Junta Geral do Distrito	Arte, arqueologia e numismática  Arte, arqueologia e numismática  Arte e arqueologia
<b>1918</b>	Dec. 4011, de 28 de Março	Braga	A cargo da Câmara Municipal	Arte e arqueologia
<b>1919</b>	Dec. 5889, de 19 de Junho	Tomar	Financiado pela Administração Central	Arte e arqueologia
<b>1921</b>	Lei 1175, de 1 de Junho	Abrantes	Financiado pela Câmara Municipal	Arte, arqueologia e história
<b>1922</b>	Dec. 8410, de 8 de Outubro	Chaves	Financiado pela Câmara Municipal	
<b>1924</b>	Dec. 9527, de 22 de Março	Vila Real	Financiado pela Junta Geral do Distrito	Arte, arqueologia e numismática

## **ANEXO – MUNICIPIOS DA REGIÃO DEMARCADA DO DOURO**

Alijó

Alfândega da Fé

Carrazeda de Ansiães

Figueira de Castelo Rodrigo

Freixo de Espada à Cinta

Mêda

Mesão Frio

Mirandela

Murça

Peso da Régua

Sabrosa

Santa Marta de Penaguião

Resende

S. João da Pesqueira

Tabuaço

Torre de Moncorvo

Vila Flor

Vila Nova de Foz Côa

Vila Real

Lamego

Armamar