

## **Os museus como instituições prestadoras de serviços**

Mário C. Moutinho

O presente texto aborda o difícil entendimento da instituição Museu como entidade prestadora de serviços. Na realidade estamos longe de ver os museus actuarem plenamente como serviços pois a racionalidade do seu funcionamento decorre da permanente atribuição de subsídios provenientes dos orçamentos de Estado ou de entidades beneméritas. Utilizamos para tal reflexão textos nossos anteriores, onde abordamos estas questões de forma parcelar e que agora, julgamos ganharem alguma coerência se articulados com a reflexão sobre os museus vistos na sua possível, mas mal assumida, condição de prestadores de serviços.

Abordamos alguns aspectos da introdução nos museus das novas tecnologias da informação e da comunicação (NTIC) como parte deste processo. Por um lado estas tecnologias abrem portas, e alguns museus disso tiram bom proveito, mas por outro lado a sua utilização de forma redutora não dá conta do lugar que estas podem ocupar, com múltiplas vantagens do ponto de vista organizacional, de fomento da inovação, e de criação de novos conceitos de serviços mais atentos ao mundo em que vivemos.

É assim um paradoxo que a instituição MUSEU não se reconheça na generalidade como entidade prestadora de serviços apesar de se definir como “*instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e aberta ao público que adquire, conserva, estuda, expõe o património material e imaterial da humanidade para fins de estudo, educação e lazer*” (ICOM 2007)

Nesta definição encontram-se aliás varias funções que decorrem de níveis de entendimento diferentes. Assim, na generalidade, adquirir (anteriormente dizia-se coleccionar) e conservar são actividades conceitualmente diferentes de estudar e expor.

No primeiro caso podem ser assimiladas à produção de bens, enquanto que na segunda categoria, claramente se trata de serviços.

Assim e em resultado desta amálgama os museus estão perdendo uma oportunidade de se melhorarem e alargarem o seu desempenho utilizando os recursos e a racionalidade específicos das instituições prestadoras de serviços e em consequência ocuparem o lugar que lhes seria de direito no campo da inovação nos serviços.

É certo que também não existe um caminho único que esclareça os contornos da inovação nos serviços reconhecendo-se na literatura especializada três abordagens distintas: a perspectiva tecnologista que assenta a inovação na introdução de novos equipamentos e novas tecnologias; a perspectiva servicionista que privilegia os recursos próprios dos serviços como fonte de inovação; e a perspectiva integradora que visa a articulação entre as duas abordagens anteriormente enunciadas.

Não é fácil pois encontrar uma definição para Serviços que dê conta de todos os aspectos e que satisfaçam as possíveis e diferentes abordagens. No entanto existem algumas características que fazem até certo ponto algum consenso.

Reconhece-se que um serviço é essencialmente um produto intangível cuja produção pode ou não assentar em bens materiais. Esse produto intangível não pode ser objecto de apropriação para consumo posterior mas tem por isso a característica de ser produzido e consumido em simultâneo.

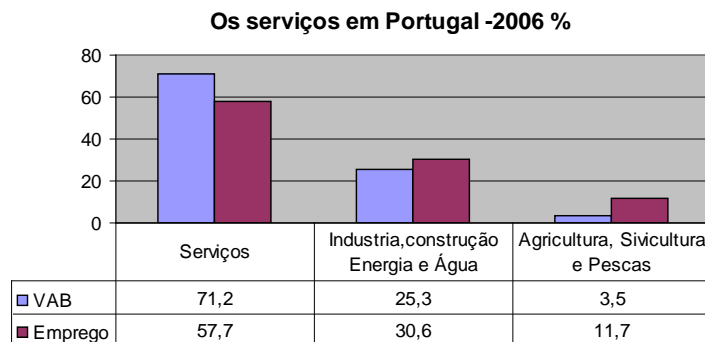
Nos museus tradicionais, assentes na apresentação e fruição das colecções apoiadas na existência de recursos materiais como vitrinas ou novos suportes de comunicação (vídeo, som, ambientes de imersão, etc..) para as quais se conceberam espaços securisados e climatizados por meio de recursos materiais e de equipamentos próprios, o visitante não pode levar consigo a exposição, devendo por isso consumi-la durante a visita

Tudo o que o visitante pode fazer é viver a experiência registrar alguns dos seus aspectos em diferentes suportes ou recolher elementos tangíveis tais como folhetos, catálogos ou objectos afins disponibilizados na loja do museus, elementos esses que são aliás fundamentais para tangibilizar e credibilizar o Museu ou a exposição.

A disponibilização da exposição ou do museu na WEB tem por agora, o mesmo valor da consulta do catálogo. Visita virtual ou leitura não substituem a experiência da descoberta e fruição da exposição por cada visitante.

Todas estas situações encontram o seu apogeu nas exposições internacionais ou mundiais e nos Museus do Marketing das Cidades onde a atracção é o Edifício do Museu muito mais, senão a razão principal da visita. Estamos a falar por exemplo do Museu Guggenheim de Bilbao e de forma mais geral dos processos Guggenheim ou mais recentemente o caso Louvre/ Abu Dhabi cuja compreensão obrigaria a equacionar outras variáveis que não decorrem propriamente da questão relativa aos Museus que é o objecto deste texto.

Importa também referir que o sector de serviços representa o essencial da economia portuguesa tanto no que diz respeito à parte que ocupa no valor acrescentado bruto (VAB) do país como em termos de emprego. Segundo o ICEP nas últimas décadas, Portugal, a exemplo dos seus parceiros europeus, desenvolveu uma economia cada vez mais baseada nos serviços. Actualmente, este sector representa 57,7%, em termos de emprego, e 71,2% do valor acrescentado bruto (VAB), enquanto o sector agrícola só absorve 11,7% do emprego e contribui apenas com 3,5% para o VAB. Os serviços tornaram-se o sector mais dinâmico e diversificado, com o comércio, os transportes e comunicações, o turismo e os serviços financeiros a apresentarem taxas de crescimento elevadas.



Fonte: <http://a.icep.pt/portugal/economia.asp>

Em termos Mundiais a situação é idêntica. A economia mundial está a passar por transformações profundas resultantes das comunicações globais e da inovação tecnológica, que se manifesta pela utilização na área dos serviços de mais de 50 por cento da mão-de-obra no Brasil, Rússia, Japão e Alemanha, e 75 por cento da mão-de-obra nos Estados Unidos e o Reino Unido.

Este processo tem impulsionado a introdução de novas formas de organização das empresas e das instituições não empresariais e uma crescente atenção para com as questões decorrentes das condições que viabilizam a inovação e a introdução de novas tecnologias da informação e da comunicação.

A compreensão dos serviços de uma forma integrada é actualmente o foco de atenção de uma “nova disciplina” que vem ganhando espaço em muitas universidades por todo o Mundo e da qual se espera um melhor compreensão das suas múltiplas componentes. Trata-se da “Ciência de Serviços, Gestão e Engenharia” SSME que se propõe reunir e articular de forma consistente os trabalhos em curso no domínio da informática, da engenharia industrial, da estratégia empresarial, das ciências de administração, das ciências sociais e cognitivas e das ciências jurídicas de modo a desenvolver as competências requeridas por uma economia orientada e assente cada vez mais na produção e uso de serviços.<sup>1</sup>

Neste contexto seria necessário olhar os museus na perspectiva de instituições prestadoras de serviços tendo em consideração o lugar que os serviços culturais ocupam no seio dos serviços em geral e estes, na economia no seu todo.

### **As quatro características correntes de Serviços**

Podemos analisar as quatro características dos serviços tais como descritas por Marcos Kahtalian<sup>2</sup>, fazendo a sua leitura tendo como referência as exposições dos museus e de forma mais ampla as diferentes actividades dos Museus.

---

<sup>1</sup> Cf. <http://www.research.ibm.com/ssme/>

<sup>2</sup> Marcos Kahtalian UniFAE Centro Universitário  
<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/2.pdf>

### Inseparabilidade

*Essa característica aponta para a seguinte questão: todo serviço tem um momento em que sua produção e consumo são simultâneos, inseparáveis.*

*Assim, ao mesmo tempo que um professor produz a sua aula, esta é consumida pelos alunos. Ao mesmo tempo que um médico produz sua consulta, o paciente a consome, como cliente do serviço. Nesses exemplos, produção e consumo são simultâneos, diferentemente de uma empresa de produtos, em que claramente existe um momento de produção e um momento de consumo.*

Todo serviço realiza-se no momento em que a sua produção e seu consumo coincidem no tempo e por isso devem ser entendidos como simultâneos e inseparáveis. Assim o momento em que o público percorre a exposição é exactamente o tempo em que a exposição é consumida. Ninguém pode comprar uma visita a uma exposição para utilizar depois de sair do espaço da própria exposição. Neste sentido o consumo da exposição está sujeito a regras próprias quer elas sejam relativas a qualquer exposição, quer sejam específicas à exposição em questão.

Na verdade cada museu tem um tempo de crédito para confirmar junto de cada visitante que a opção da visita foi correcta e que a relação preço /qualidade é positiva. E isto, muito para além do facto, que por meio de diferentes mecanismos (subsídios, programas especiais, preços diferenciados, bilhetes a custo zero) esta relação poderá ser de certa forma ludibriada. O custo zero para o utilizador do serviço pode efectivamente diminuir o seu grau de exigência, mas em última instância o desencanto é uma penalização que nenhum visitante deseja e no qual assenta uma rejeição não só para com a instituição como naturalmente para com todas as instituições que possam ser semelhantes. No entanto esta questão do tempo disponível para corresponder às expectativas do visitante não parece ser uma preocupação da maior parte das administrações talvez pelo facto de cada museu abrir regularmente cada dia à mesma horas ao longo de anos. É possível repetir a visita mas tal facto não anula uma experiência falhada, como também é razoável pensar que a repetição nada trará de novo que possa alterar a primeira sensação.

Talvez por isso os museus têm necessidade de apregoar bem alto que estão em processo de renovação ou vão abrir completamente renovados ou pelo menos com novas áreas e novas exposições.

### Variabilidade

*Serviços são variáveis. Isto é, os serviços variam e podem variar conforme o prestador do serviço e o cliente. Esta característica tanto pode ser vista sob um prisma positivo quanto negativo.*

*O prisma positivo da variabilidade é que ela permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado às expectativas de grupos de clientes. (...) O lado negativo da variabilidade é que ela torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviço, de uma performance padronizada, imune a erros.*

Pode-se assumir que as exposições apresentadas pelos museus vivem essencialmente na busca contínua do maior denominador comum. Apesar de se reconhecer progressivamente a necessidade de criar exposições para determinados públicos com algum grau de customização como por exemplo as legendas em várias línguas ou a utilização de áudio-guias que permitem um leque alargado de opções a prestação museal não busca uma customização determinada pelas necessidades do visitante único. Tal ideia é na verdade escandalosa para a comunidade museal tanto mais que o paradigma do sucesso de uma exposição é exactamente a sua capacidade de mobilizar no menor espaço de tempo o maior número de visitantes.

Estamos pois a falar de uma característica na qual cada museu tem um longo caminho a percorrer sobretudo se pensarmos que existe um contexto museal que vive da exibição a par de um outro contexto que busca seu caminho como recurso de comunicação com códigos de leitura abertos e capaz de reflectir as problemáticas do mundo em que vivemos.

Pensarmos um Museu liberto das colecções e enunciar os dados de uma expografia não fundada em objectos herdados mas sim construídos, estamos pervertendo

a função mais tradicional do Museu e quebrando por assim dizer as expectativas que o público mais conformista pode ter do Museu.<sup>3</sup>

Aparentemente esta frustração, que parece razoável, deixa de o ser se considerarmos que paralelamente a uma “museologia das ideias” também existe um público que se afasta do Museu do museu de objectos, porque exactamente este não expressa ideias e mais ainda lhe atribui comportamentos que na verdade já estão há muito tempo profundamente alterados.

Falamos do grau de autonomia de cada pessoa, que hoje caracteriza a nossa sociedade e que leva os indivíduos cada vez mais a não se submeter tão facilmente a discursos autoritários e padronizados. Trata-se da *recusa dos museus em reconhecer um novo grau de autonomia* na aquisição de informações por parte dos visitantes

É um facto que os museus tal como os conhecemos não têm capacidade para se renovarem todos os dias na medida em que são condicionados por vários factores

- Não faz parte da sua própria imagem a ideia de renovação permanente
- Os recursos expográficos tradicionais não são sustentáveis nem renováveis.
- O tempo dentro do museu é quase sempre entendido como pertencendo ao passado
- Ao museu não compete imiscuir-se no que se passa fora das suas paredes.

Mas se isto retracta mais ou menos fielmente o panorama da museologia pelo menos a mais instituída, também não deixa de ser verdade que por outro lado os ritmos museológicos se têm alterado ao longo do tempo.

Por um lado a ideia de exposição temporária é hoje um dado adquirido (dentro naturalmente de certos limites) e nenhum museu que se pretenda moderno ousaria ignorar a exposição temporária. Alias os próprios arquitectos já sabem que têm de prever salas para esse tipo de exposições sem o que verão os seus projectos recusados.

Por outro lado a montagem de exposições sobre problemas da actualidade, *museus da sociologia, da psicologia ou da globalização* também são uma realidade e estruturam por si sós a programação museológica de pequenas e grandes instituições ou os pequenos

---

<sup>3</sup> Sobre esta questão já apresentamos algumas reflexões (2000, Notas para a palestra no I Curso de pós graduação de Museologia da USP) que têm a ver com o difícil reconhecimento do crescente grau de autonomia de cada visitante

museus de comunidade onde as exposições são processo de apreensão da realidade e catalisadoras de vontades, aspirações e desejos de intervenção.

Faltará pois ter em consideração que mais tarde ou mais cedo os museus terão de deixar pelo menos em parte esta obsessão pelo passado, para passar a comunicar por meio de objectos que expressam ideias e reconhecer a existência de um público que não precisa de guias, nem legendas.

Museu em que cada dia as suas exposições possam mudar de acordo com a vida de cada dia e onde cada um, leia outro jornal ou veja outra televisão, que tomou em consideração a sua memória a qual condiciona a sua percepção do mundo.

Se o Museu reconhece e é fruto da Comunidade, que lhe dá vida, terá forçosamente que admitir a alteração do lugar de cada um neste processo e encontrar novos rumos de comunicação que tenham em consideração os que produzem e consomem o discurso museológico.

De certa forma deveriam assumir-se de facto como entidades prestadoras de serviços e por consequência funcionarem como tal, ou seja, adoptarem plenamente as regras e os recursos que actualmente sustentam o desenvolvimento do sector dos serviços que cada vez mais ocupa a maior parcela da economia mundial.

### Intangibilidade

*O serviço é intangível, isto é, não é palpável. Esta é sua mais evidente característica. Contudo, é preciso, aqui, fazer um alerta: embora seja essencialmente intangível, todo serviço possui diversos elementos tangíveis., palpáveis, perceptíveis. (...)*

*Dizemos mesmo que uma das técnicas de marketing de serviços é justamente tangibilizar o serviço., isto é, tornar visível o invisível, evidenciar aquilo que o serviço promete.(...)*

*Na verdade, os elementos tangíveis do serviço, que podem mesmo ser as pessoas que nele trabalham, cumprem o papel de reduzir o nível de dúvida sobre a qualidade do serviço. É que, como se diz com frequência, todo serviço é a compra de uma promessa. (...)*

*Neste ponto, é preciso mais um alerta: os elementos tangíveis de um serviço estão na esfera do parecer e não do ser, isto é, eles cumprem o papel da sedução, da*



*transferência da confiança. Somente o próprio serviço é que irá validar a promessa, e então iremos não apenas parecer, mas também ser um serviço de alta qualidade.*

Ora, em museologia, não existe qualquer equívoco relativamente ao carácter intangível dos objectivos que levam o público aos museus. Ninguém que visite o Louvre tem como objectivo apropriar-se dos objectos expostos. A visita tem por objectivo mil razões que se irão ou não concretizar durante o espaço de tempo da visita. A tangibilidade do serviço é consumada num acto distinto da visita propriamente dita, que é na maior parte das vezes, a passagem pela loja do museu ou pelos comerciantes que vendem souvenirs no exterior do museu.

A questão da intangibilidade dos serviços não deve ser confundida com o reconhecimento da intervenção sobre o tangível e sobre o intangível que faz parte da prestação museal. Neste caso trata-se da natureza dos acervos susceptíveis de serem trabalhados pelos museus.

Por outro lado, o acto de parecer, o cenário, que credibiliza a proposta de venda também em museologia tem estado no centro das atenções. A arquitectura dos edifícios, os uniformes dos guardas, os equipamentos electrónicos que protegem a colecção e que nos tornam actores únicos de um filme que passa numa sala escura cheia de monitores são elementos que também cumprem o papel de reduzir o nível de dúvida sobre a qualidade do serviço.

Descrevemos assim<sup>4</sup> o carácter intangível da exposição museológica identificando-a como um instrumento de lazer:

O espaço museológico em geral, amplo, rico, recheado de coisas valiosas ou exóticas, conduzindo o utilizador num jogo de orientação e adaptação contínuo, é a nosso ver motivação profunda do chamamento museológico. Mas este chamamento tem ainda mais um atractivo, o do espectáculo camuflado. O

---

<sup>4</sup> Museus e Sociedade, Reflexões sobre a função social do Museu, Mário C. Moutinho, Cadernos de Património nº 5, 1989 Museu Etnológico de Monte Redondo

apelo é feito em nome da cultura mas o fruto, sabe-o o público, é o evoluir num meio ritual, cheio de proibições e consentimentos, de evidências e clandestinos.

De certa maneira, visitar um museu tradicional é uma boa aventura, independentemente de esta ser estimulante ou frustrante. A diferença reside no número maior ou menor de estímulos assimilados, geralmente independentes do significado ou da compreensão que se manifesta dos objectos expostos.

É neste sentido aliás que se modernizam os museus, utilizando novas tecnologias, em particular na área da informática ou da comunicação participativa.

O objecto exposto dentro de um vitrina com a tal legenda reduzida e uma iluminação estática, ou seja o objecto passivo, tem vindo a ser progressivamente substituído pelo objecto activo o qual se movimenta e ilumina à vontade do visitante, mediante um simples carregar de botões. Se for caso disso, a legenda escrita será falada e ouvir-se-á um som evocando um contexto. Numa sala aparentemente toda às escuras, focos luminosos farão reviver o passado, exaltando volumes, contrastes e cores.

Écrans, passam montagens audiovisuais, videos debitam imagens sabiamente seleccionadas e teclados de terminais de computadores oferecem-se ao visitante, que terá assim o poder de instantaneamente fazer desfilas a informação requerida ou na maior parte das vezes já sugerida.

Nestes museus, o mundo da aventura é ainda mais evidente. O visitante sabe-se controlado pelas sistemas electrónicos havendo mesmo casos em que a sala com os agentes de segurança face aos seus monitores, pode também ser visitada. Tem-se então a sensação de entrar na sala de controle de Huston, assistindo ao lançamento de uma nave espacial. Se a visita for efectuada com a ajuda de um receptor individual que debita as informações em várias línguas, então de facto é-se transportado para um outro universo, quão distante do quotidiano.

É nos museus de ciência e tecnologia que o museu moderno melhor se afirma; os objectos funcionam, pode-se fazer experiências, tem-se a sensação de que tudo é explicado, e mesmo se se desejar, automaticamente impresso numa

máquina super-rápida que apesar de custar milhões , trabalhou sem falha para cada um dos visitantes.

São estes museus, onde o visitante é solicitado por um maior número de estímulos, que se têm mais desenvolvido nos últimos anos, atraindo multidões de turistas, de alunos, de visitantes desejosos de mergulharem no mundo das fábulas.

Comparados com estes, os museus tradicionais de objectos passivos de pintura, de numismática, de mobiliário, de arqueologia ou mesmo contendo tudo isto e mais alguma coisa nas suas exposições, são de facto cada vez mais, os parentes pobres da museologia.

### Perecibilidade

*Serviços são perecíveis, isto é, não podem ser estocados. Assim, são temporais, prestados num tempo e local precisos. O que essa característica gera para o marketing de serviços? Uma pressão e uma necessidade de encontrar um ponto ótimo entre a oferta e a demanda do serviço. Ou seja, o grande problema é como administrar a demanda de um serviço.(...) o problema é que haverá momentos de altíssima demanda e outros de pequena demanda. Em todos eles, contudo, persistirá um alto custo fixo, que a empresa precisa procurar vender pelo menos ao nível do seu ponto de equilíbrio operacional. Assim, encontrar o ponto ótimo entre oferta e demanda é crucial em serviços para não ocorrer um problema comum em serviços, que tanto pode ser não conseguir atender o excesso de demanda (e perder clientes em função disso) quanto ter que suportar pesados custos operacionais sem a demanda correspondente.*

A perecibilidade é a característica particularmente mais evidente no caso das exposições temporárias onde a recuperação do investimento feito e eventual ganho, tem um tempo limite para ser efectuado. Neste sentido não é possível prolongar a vida da exposição sendo que o resultado é apenas aquele que for efectuado durante esse período.

Também é verdade que a perecibilidade do serviço pode por outro lado alicerçar a possibilidade de renovação e conseqüentemente de angariação de novos consumidores.

paradoxalmente a ideia de perecibilidade parece não afectar o Museu que se exhibe ao longo dos anos e que mesmo sem público pode continuar a aguardar por um eventual visitante sem que isso pareça exercer qualquer pressão sobre a sua adormecida direcção. Neste caso, mais comum do que o bom senso justificaria, a manutenção do Museu deve-se a causas exteriores ao próprio museus mas sim ao lugar que este ocupa na estratégia da entidade que o mantém.

Num texto<sup>5</sup> dedicado aos compromissos dos museus com a sociedade abordámos esta questão nos seguintes termos:

*Aqui enquadramos os museus que acolhem as grandes exposições culturais dos tesouros reais, das retrospectivas de grandes pintores, das colecções de raridades, de aniversários ou centenários disto e daquilo. Geralmente estas exposições ou mega exposições, foram apropriadas pela grande indústria cultural, e associam para além do poder político as grandes empresas em busca de álibis culturais para os salários mínimos ou não mínimos nos países onde (para as multinacionais) provisoriamente se instalaram e grandes novas empresas desbravando novos campos de actividade.*

*Nestes casos dos museus de “vernissage” das retrospectivas, e dos centenários, há que entender que a efemeridade do evento é certamente da maior relevância. Acções mobilizadoras de grandes recursos financeiros, elas traduzem a entrada da museologia na esfera da economia.*

*Não por se tratar de grandes investimentos, mas pelo fato de se assistir a transformação de simples “subsídios” em “capital”. Os subsídios estatais ou privados deixam de ter como destino o pagamento de consumos, mas sim o de destino de entrarem num circuito no qual se mantêm e se multiplicam mediante a incorporação de trabalho alheio gerando mais valias.*

---

<sup>5</sup> **Os compromissos dos museus com a sociedade**

MUSA, Museus, Arqueologia & outros Patrimónios; Fórum Intermuseus do Distrito de Setúbal nº 1, 2005

*E é nesta lógica que podemos entender o carácter efémero destes eventos, na medida em que para serem bens de consumo, têm de ser consumidos num duplo sentido:*

*Consumidos no sentido de usados*

*Consumidos no sentido de esgotamento de tempo, de vida limitado.*

*Todos esses eventos, ao contrario das exposições permanentes, precisam de acabar para poderem dar lugar a outros eventos mais novos. Têm assim um tempo de vida útil durante o qual por necessidade própria ou alienada de cada visitante (do público em geral) são adquiridos. A transitoriedade, o sensacional, o espectacular, a raridade dos eventos, funcionam como precipitadores do processo de produção e de circulação na indústria cultural. Aqui a lógica dos bens produzidos sai da esfera da cultura, da cultura critica, para se compromissar com a própria lógica do “capital” através da actividade de um numero crescente de empresas criadas no exterior dos museus, para desespero de muitos!*

## **Os museus e as novas tecnologias da informação e da comunicação**

Num texto de Abdelillah Hamdouch e Esther Samuelides<sup>6</sup>, os autores caracterizam a atitude dos “prestataires de services” ou seja prestadores de serviços relativamente às novas tecnologias da informação e da comunicação (NTIC), salientando de certa forma o desfasamento entre essas empresas e as possibilidades que lhes estariam abertas se se posicionassem face às NTIC de uma forma mais consistente, ao nível do seu envolvimento na investigação tecnológica, da capacidade de adoptarem novas formas de organização do trabalho, prevendo e antecipando as necessidades dos seus clientes. Se lermos esse texto substituindo a expressão “prestataires de services” por “museus” o resultado traduz de forma clara o comportamento da maioria dos museus um pouco por todo o lado:

---

<sup>6</sup> Innovation, concurrence et strategies d’attraction de la demande dans les secteurs de services liés aux NTIC, Abdelillah Hamdouch, Esther Samuelides, in La nouvelle économie des services et innovation, Coord. Djellal, Faridah, Gallouj Faïz, ed. l’Harmattan, Paris, 2002.

Os museus não participam directamente na investigação tecnológica desenvolvida pelas empresas de equipamentos, mas utilizam essas mesmas tecnologias para criar aplicações para os seus serviços. A conquista de parte dos mercados nos crescentes sectores de serviços é na verdade condicionada pela capacidade dos próprios museus para atraírem públicos em razão da oferta de serviços com valor acrescentado por essas tecnologias.

Como o mercado é recente o sucesso das aplicações baseadas nessas tecnologias permanece incerto. Por outro lado a assimilação destas novas tecnologias nos museus é demorada e custosa.

Por isso os museus devem antecipar e prever as necessidades dos seus públicos tanto quanto o desenvolvimento e os limites das aplicações tecnológicas. Devem por isso aumentar a sua capacidade de reacção face as mudanças dos contextos em que laboram adaptando estratégias gestionárias flexíveis, as quais necessitam de grandes alterações de funcionamento internas.

Os museus devem por isso sondar os novos mercados em crescimento ligados às TIC pois os efeitos de rede favorecem os primeiros chegados. Estes novos serviços são valorizados pelos efeitos relativos à captura de novos públicos e à sua fidelização a qual é um elemento essencial destas mudanças.

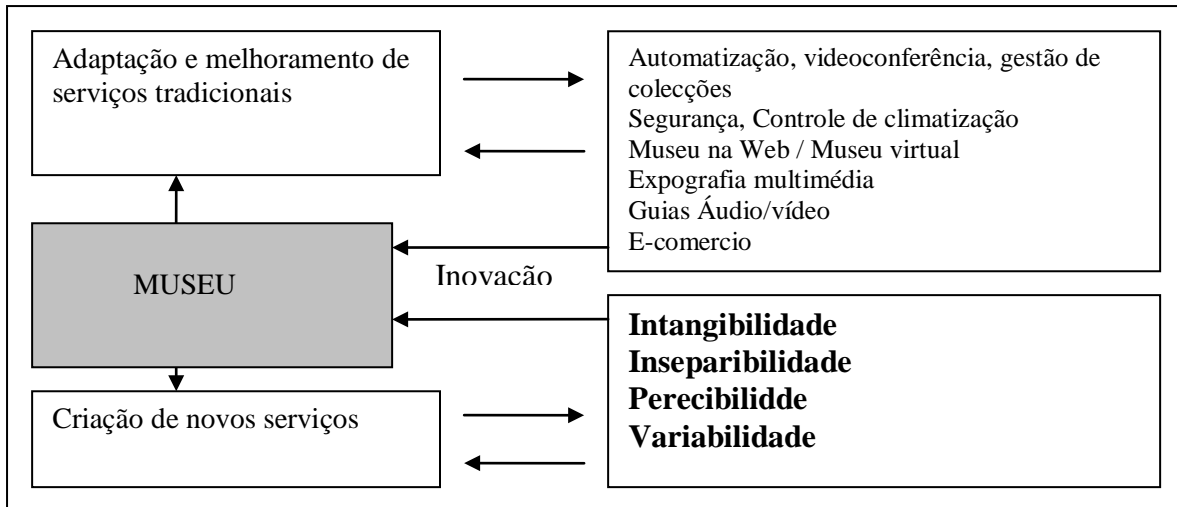
Este acesso preferencial aos públicos pode ser resultado das inovações específicas a cada serviço ou resultante de novas estratégias de gestão.

Os serviços resultantes das TIC geram assim novas funções, novos modos de comunicação requerendo em consequência que os museus adquiram novas competências.

O desejo de explorar as novas oportunidades tecnológicas induz uma cooperação acrescida com os fornecedores de novas tecnologias, e o estímulo à criatividade dos próprios museus.

A análise das relações entre inovações tecnológicas, organizacionais e comerciais e o papel de cada um destes tipos de inovação sobre o desempenho dos museus permite compreender como os museus podem estabelecer uma dinâmica de inovação contínua necessária à sua sobrevivência.

Tal leitura significa por outro lado o longo caminho que será necessário percorrer para que seja criada nos museus uma atitude favorável à lógica dos serviços e à introdução de novas tecnologias, não como resultado da simples modernização dos diversos sectores dos museus, mas como um recurso que permitirá transformar os museus da situação actual de permanentes “subsídio-dependentes” em instituições que produzem serviços para os quais existem utilizadores / clientes / públicos dispostos a adquirir de diferentes maneiras, esses mesmos serviços.



Adaptado de Nouvelle Économie des services et innovation, Faridahy Djellal, Faïz Gallouj, l'Harmattan, Paris, 2002

Esta nova atitude dos museus não exclui naturalmente o papel que os Estado no sentido amplo da palavra deve assumir no seio da cultura, e que na verdade ocupa ao financiar o essencial dos orçamentos dos museus. Situação essa que obviamente lhe permite de facto controlar não só a existência dos próprios museus mas também o seu discurso. Basta para tal e por exemplo analisar os procedimentos de financiamento em que assentam a atribuição de recursos financeiros ou a sua inscrição nos orçamentos globais de cada país.

O que nos preocupa é avaliar a possibilidade de os museus aprofundarem o seu lugar como espaço livre de acesso e de construção do saber, da criatividade e de consciência crítica dos cidadãos, sem dependerem quase exclusivamente dos financiamentos (quem financia fá-lo segundo a sua própria racionalidade) mas assentarem essa sua actividade numa postura mais transparente de actuação.

Julgamos possível que os museus só têm a ganhar se assentarem a sua actuação numa atitude mais comprometida com os seus utilizadores / clientes / públicos, criando finalmente um espaço de diálogo e de troca. Esta situação contraria aquela mais corrente, onde o museu impõe o seu discurso, pela simples razão de ter obtido de alguma forma os recursos financeiros que lhe permitem, ou aos seus directores, impor os seus próprios discursos.

## Bibliografia

- Tadahiko Abe, *What is Service Science?* , The Fujitsu Research Institute, Economic Research Center , Tokyo, Japan (Research Report No. 246 December 2005 )  
<http://jp.fujitsu.com/group/fri/downloads/en/economic/publications/report/2005/246.pdf>
- Marcos Kahtalian UniFAE Centro Universitário, Curitiba, *Marketing de Serviços*,  
<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/mkt/2.pdf>
- Djellal, Faridah, Gallouj Faïz, Coord. *La nouvelle économie des services et innovation*, ed. l'Harmattan, Paris, 2002.