

**MARIA CATARINA VALENTE DE FIGUEIREDO**

**INOVAÇÃO MUSEOLÓGICA: ADAPTAÇÃO AO MANUAL  
DE OSLO**

**Orientador: Prof. Doutor Mário Canova Moutinho**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Departamento de Arquitectura, Urbanismo e Geografia**

**Lisboa**

**2008**

**MARIA CATARINA VALENTE DE FIGUEIREDO**

**INOVAÇÃO MUSEOLÓGICA: ADAPTAÇÃO AO MANUAL  
DE OSLO**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Museologia no Curso de Mestrado em Museologia, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

**Orientador: Prof. Doutor Mário Canova Moutinho**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Departamento de Arquitectura, Urbanismo e Geografia**

**Lisboa**

**2008**

*Para a minha filha Carolina*

## RESUMO

A presente dissertação tem por objectivo avaliar o lugar que a Inovação ocupa actualmente num conjunto de Museus Portugueses dependentes de várias tutelas. Para tal foi utilizado o Manual de Oslo: Directrizes para a Colecta e Interpretação de Dados sobre Inovação publicado pela OCDE (1997). Se por um lado temos assistido ao desenvolvimento da Museologia enquanto área de conhecimento, temos também assistido a um crescente interesse em torno da disciplina de Inovação. Os principais estudos sobre inovação têm essencialmente uma vertente dirigida para as empresas, porque é nelas que normalmente se inova, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes, cada vez mais exigentes. Realizar a ponte entre estes dois domínios do conhecimento é então fundamental. Para tal é necessário ter presente a componente teórica do que é hoje a museologia, os seus principais conceitos, as suas áreas de intervenção e os seus desenvolvimentos recentes. É ainda necessário, perceber como se pode aliar a “inovação empresarial” à “inovação museológica”, i.e., como podemos efectuar a transição entre estes dois mundos aparentemente distintos. Em nosso entender a inovação empresarial pode e deve ser modelada à inovação museológica constituindo o conceito central nesta dissertação.

*Palavras-chave:* Museologia, Museus, Inovação, Inovação Museológica, Serviços.

## **ABSTRACT**

The present dissertation has for objective to evaluate the place that Innovation occupies currently in a set of dependent Portuguese Museums of some guardianship. For such, the Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Data for Innovation, published by the OCDE (1997) were used. If by one hand we have attended the development of the Museology while area of knowledge, we have also attended an increasing interest around the disciplines of Innovation. The main studies on innovation have essentially a source directed for the companies, because it is in them that normally innovation occurs, as a way to satisfy the necessities of the customers, each time more demanding. It is essential to carry through the bridge that enters these two domains of knowledge. For such, it is necessary to have present the theoretical component of what it is today museology, its main concepts, its recent areas of intervention and its developments. It is still necessary to perceive if one can unite the “enterprise innovation” to the “museological innovation”, i.e., how can we do the transition between these two apparently distinct worlds. In our opinion the innovation enterprise can and must be shaped to the museological innovation constituting the central concept of this dissertation.

*Key words:* Museology, Museums, Innovation, Museological Innovation, Services.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer ao Prof. Doutor M. Canova Moutinho pela forma espectacular como orientou esta Dissertação.

Além disso, agradeço também a todos os Professores da parte curricular do presente Mestrado, pela forma como me transmitiram os conhecimentos sobre a Museologia Contemporânea. Agradeço também ao Prof. Manuel Antunes que me facultou o seu livro sobre *software* SPSS.

Agradeço ainda, a todos os Museus que de forma voluntária responderam ao questionário de Inovação Museológica.

Por fim, agradeço a toda a minha Família pelo seu apoio constante nos momentos mais difíceis, não esquecendo o meu marido e a minha filha Carolina à qual dedico a presente Dissertação.

## ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

I&D – Investigação e Desenvolvimento.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

IPM – Instituto Português de Museus.

CAF – Estrutura Comum de Avaliação.

EFQM – Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade.

SPPS – *Pack* estatístico para Ciências Sociais.

PC – Computador pessoal.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projectos (empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia do Brasil).

FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

CIS - Inquérito Comunitário à Inovação.

MINOM – Movimento Internacional para uma Nova Museologia.

## ÍNDICE GERAL

RESUMO .....	3
ABSTRACT .....	4
AGRADECIMENTOS .....	5
ABREVIATURAS E SÍMBOLOS.....	6
ÍNDICE GERAL .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
INTRODUÇÃO.....	13
1 INOVAÇÃO MUSEOLÓGICA .....	17
1.1 Manual de Oslo .....	17
1.2 Estado da Arte em Inovação .....	19
1.3 Conceito de Inovação Museológica.....	28
1.4 Medir a Inovação Museológica.....	29
1.5 Barreiras à Inovação Museológica.....	31
1.6 Exemplos de Inovação Museológica .....	32
2 LINHAS GERAIS PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO À INOVAÇÃO MUSEOLÓGICA .....	34
2.1 Conceitos .....	34
2.2 Questões Principais.....	36
3 RESULTADOS DO INQUERITO À INOVACAO MUSEOLOGICA .....	38
3.1 Metodologia de Aplicação dos Inquéritos .....	38
3.2 Informações Gerais .....	39
3.3 Inovação do Serviço.....	43
3.4 Inovação do Processo.....	48
3.5 Actividades de inovação incompletas ou abandonadas .....	51
3.6 Despesas em actividades orientadas para a inovação em 2004-2006.....	53
3.7 Investigação e desenvolvimento realizado no museu .....	57
3.8 Efeitos das inovações introduzidas no museu durante 2004-2006 .....	58
3.9 Financiamento Público da Inovação .....	63
3.10 Cooperação na área da inovação em 2004-2006 .....	65
3.11 Fontes de Informação para a Inovação .....	66

3.12	Factores que dificultam a inovação .....	71
3.13	Outras mudanças estratégicas e organizacionais importantes .....	79
CONCLUSÕES .....		82
BIBLIOGRAFIA .....		84
APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO À INOVAÇÃO MUSEOLÓGICA.....		i

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição geográfica das respostas por distrito (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). .....	39
Figura 2 – Data da colheita dos dados (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	40
Figura 3 - Data de Fundação dos Museus (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	41
Figura 4 – N° de Pessoas do Museu (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	42
Figura 5 – Cargo dos Entrevistados (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	43
Figura 6 – Percentagem de respostas sobre inovação de serviços (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	43
Figura 7 – Percentagem de respostas sobre quem desenvolveu esses serviços de inovação (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	47
Figura 8 – Percentagem de respostas sobre inovação de serviços (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	48
Figura 9 – Percentagem de respostas sobre quem desenvolveu esses processos de inovação (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	51
Figura 10 – Percentagem de respostas se o museu desenvolveu, mas ainda não concluiu projectos orientados para o desenvolvimento ou introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados, incluindo actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	52
Figura 11 – Percentagem de respostas se museu abandonou actividades em curso orientadas para o desenvolvimento ou introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados, incluindo actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	52
Figura 12 – Percentagem de respostas sobre Investigação e desenvolvimento realizados no museu (I&D interna) (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	53
Figura 13 – Percentagem de respostas sobre Aquisição de serviços de I&D (I&D externa) (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	54
Figura 14 – Percentagem de respostas sobre Aquisição de equipamento (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	54
Figura 15 – Percentagem de respostas sobre Aquisição de outros conhecimentos externo (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	55

Figura 16 – Percentagem de respostas sobre Formação (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).....	55
Figura 17 – Percentagem de respostas sobre Introdução de inovações mercado (marketing) (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).....	56
Figura 18 – Número de pessoas afectas à I&D (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).....	57
Figura 19 – Percentagem de respostas sobre que forma se desenrolaram as actividades de I&D no museu (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	57
Figura 20 – Percentagem de respostas sobre Alargamento da gama de serviços (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	58
Figura 21 – Percentagem de respostas sobre Entrada em novos públicos (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	58
Figura 22 – Percentagem de respostas sobre Melhoria da qualidade dos serviços (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	59
Figura 23 – Percentagem de respostas sobre Melhoria da flexibilidade de produção (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	59
Figura 24 – Percentagem de respostas sobre Aumento da capacidade de produção (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	60
Figura 25 – Percentagem de respostas sobre Redução dos custos de trabalho (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	60
Figura 26 – Percentagem de respostas sobre Redução do consumo de energia e de materiais (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).....	61
Figura 27 – Percentagem de respostas sobre Melhoria do impacte ambiental ou de outros aspectos associados à saúde (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	61
Figura 28 – Percentagem de respostas sobre Cumprimento com regulações e normas (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	62
Figura 29 – Percentagem de respostas sobre Apoio de: Autoridades locais ou regionais (fonte: SPSS; data: 12-06-2008). ....	63
Figura 30 – Percentagem de respostas sobre apoio de: Governo (fonte: SPSS; data: 12-06- 2008).....	63
Figura 31 – Percentagem de respostas sobre apoio de: Organismos Internacionais (fonte: SPSS; data: 14-06-2008). ....	64
Figura 32 – Percentagem de respostas sobre acordos de cooperação (fonte: SPSS; data: 14-06- 2008).....	65

Figura 33 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Dentro do museu (fonte: SPSS; data: 14-06-2008). .....	66
Figura 34 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Outros museus (IPM) (fonte: SPSS; data: 14-06-2008). .....	67
Figura 35 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Fornecedores de equipamento, de materiais, de componentes ou software (fonte: SPSS; data: 14-06-2008). .....	67
Figura 36 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Público (fonte: SPSS; data: 14-06-2008). .....	68
Figura 37 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Universidades ou outras de ensino superior (fonte: SPSS; data: 14-06-2008). .....	68
Figura 38 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Laboratórios do Estado, institutos de I&D (fonte: SPSS; data: 14-06-2008). .....	69
Figura 39 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Conferências, reuniões e publicações (fonte: SPSS; data: 14-06-2008). .....	69
Figura 40 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Exposições (fonte: SPSS; data: 15-06-2008). .....	70
Figura 41 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Empresas de consultadoria (fonte: SPSS; data: 15-06-2008). .....	70
Figura 42 – Percentagem de respostas sobre actividades orientadas para a inovação que: foram seriamente atrasadas (fonte: SPSS; data: 15-06-2008). .....	71
Figura 43 – Percentagem de respostas sobre actividades orientadas para a inovação que: nem sequer foram iniciadas (fonte: SPSS; data: 15-06-2008). .....	71
Figura 44 – Percentagem de respostas sobre actividades orientadas para a inovação que: foram canceladas (fonte: SPSS; data: 15-06-2008). .....	72
Figura 45 – Percentagem de respostas sobre a não justificação de actividades devido à introdução de inovações anteriores (fonte: SPSS; data: 15-06-2008). .....	72
Figura 46 – Percentagem de respostas sobre a não justificação de actividades devido às condições de financiamento geral do museu (fonte: SPSS; data: 15-06-2008). .....	73
Figura 47 – Percentagem de respostas sobre a existência de factores que dificultam a inovação (fonte: SPSS; data: 15-06-2008). .....	73
Figura 48 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Percepção de risco económico (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	74

Figura 49 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Custos de inovação elevados (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	74
Figura 50 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: falta de fontes de financiamento (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	75
Figura 51 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Estrutura organizacional pouco flexível (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	75
Figura 52 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Falta de pessoal qualificado (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	76
Figura 53 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Falta de informação sobre tecnologia (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	76
Figura 54 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Falta de informação sobre mercados (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	77
Figura 55 - Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Regulamentação de normas (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	77
Figura 56 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Reduzida dimensão de público (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	78
Figura 57 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Falta de receptividade do público às inovações (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	78
Figura 58 – Percentagem de respostas sobre actividades desenvolvidas sobre Estratégia (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	79
Figura 59 – Percentagem de respostas sobre actividades desenvolvidas sobre Gestão (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	79
Figura 60 – Percentagem de respostas sobre actividades desenvolvidas sobre Organização (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	80
Figura 61 – Percentagem de respostas sobre actividades desenvolvidas sobre Marketing (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	80
Figura 62 – Percentagem de respostas sobre actividades desenvolvidas sobre Estética (fonte: SPSS; data: 18-06-2008). .....	81

## INTRODUÇÃO

Em 1990 foi editada pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) a primeira edição do “**Manual de Oslo - Propostas de Directrizes para a Colecta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**”, tendo como objectivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e a construção de estatísticas e indicadores de investigação de I&D em países industrializados (OCDE, 1997). O Manual de Oslo é a colecção mais internacional de fontes de linhas gerais para a colecta e utilização de dados sobre inovação, nomeadamente em actividades industriais. A terceira edição é publicada em 2005 e tem sido desde então actualizada para ter em conta o progresso realizado na compreensão do processo de inovação bem como o seu impacto económico, e a experiência ganha em recentes inquéritos de inovação em estados membros ou não membros da OCDE (FINEP, 1997). Pela primeira vez, o manual investiga o campo de inovações não tecnológicas e as ligações entre os diferentes tipos de inovação. Inclui ainda um anexo, que serve de implementação de questionários de inovação em países de desenvolvimento. Existem versões em Inglês e Francês (terceira edição). No Brasil, a primeira tradução para o português foi produzida e divulgada pela FINEP, através de um documento electrónico, em 2004. A edição mais recente, datada de 2005, do Manual de Oslo agrega as actualizações apresentadas na terceira edição do documento (FINEP, 1997; OCDE, 1997).

O *Manual de Oslo* é o **documento fundamental desta dissertação**, ou seja, é através dele que é possível perceber o que é a *inovação empresarial* e como a podemos definir depois em termos de *inovação museológica*. É objectivo desta dissertação avaliar o lugar que a inovação ocupa actualmente num conjunto de Museus Portugueses dependentes de várias tutelas, nomeadamente do Estado/IPM (9 museus), municipais (8 museus), particulares (2 museus) e fundações (3 museus). Se por um lado temos assistido ao desenvolvimento da Museologia enquanto área de conhecimento (Moutinho, 1993; Chagas, 1994; Mensch, 1994; Primo, 1999), temos também assistido a um crescente interesse em torno da disciplina de Inovação (OCDE, 1997). Os principais estudos sobre inovação têm essencialmente uma vertente dirigida para as empresas, porque é nelas que normalmente se inova, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes, cada vez mais exigentes (OCDE, 1997). Realizar a ponte entre estes dois domínios do conhecimento é então fundamental. Para tal é necessário ter presente a componente teórica do que é hoje a museologia, os seus

principais conceitos, as suas áreas de intervenção e os seus desenvolvimentos recentes. É ainda necessário, perceber como se pode aliar a “inovação empresarial” à “inovação museológica”, i.e., como podemos efectuar a transição entre estes dois mundos aparentemente distintos. Em nosso entender a inovação empresarial pode e deve ser modelada à inovação museológica constituindo o conceito central nesta dissertação. Na realidade, a Museologia do séc. XXI é caracterizada pela mudança de vários paradigmas (Chagas, 1994). Isto é, aquilo que caracterizava o *Museu tradicional* como *Edifício + Colecção + Público* passa a ser referido em termos de *Território + Património + População*. O Novo Museu é diferente do Museu tradicional na ênfase dada ao território (meio ambiente e população), em vez de enfatizar o prédio institucional em si; no património, em vez da colecção; na comunidade, em vez dos visitantes (Moutinho, 1993; Primo, 1999). Em todo caso, é o território que define e conseqüentemente nomeia o museu, mais do que o rótulo de “Ecomuseu”. Não pode haver um modelo para este Novo Museu (ou Ecomuseu). Esta nova forma de apresentar o museu seja ela chamada de Ecomuseologia, Nova Museologia ou Museologia comunitária, é a única Museologia que dá suporte ao ser humano para que este se desenvolva no seu meio, de forma sustentável, a partir das suas relações com a realidade (MINOM, 1998). Três documentos ilustram de forma inequívoca a dita construção do pensamento museológico contemporâneo (Primo, 1999): a Mesa-Redonda de Santiago do Chile – Princípios de Base do Museu Integral (1972); a Declaração de Quebec – Princípios de Base de uma Nova Museologia (1984); e a Declaração de Caracas – Ecomuseus/Nova Museologia (1992). Desta forma, não é estranho que um vasto leque de novos conceitos tenha também surgido na esfera da museologia, tais como são exemplo a *Gestão Museológica* e a *Qualidade Museológica* (Victor, 2005).

No que diz respeito à *Gestão Museológica*, os princípios da gestão empresarial podem e devem ser aplicados à gestão dos museus. A concretização de um determinado programa museológico é baseada na sua gestão, definindo, por exemplo, áreas de trabalho em função da missão e dos objectivos de cada museu (Victor, 2005). A problemática da *Gestão da Qualidade* nos Museus pode assumir contornos semelhantes aos adoptados na gestão museológica. Por outras palavras, a gestão da qualidade nos museus é adoptada de forma semelhante pelas empresas que fomentam uma cultura da *qualidade*, que praticam uma gestão de “qualidade total” e a documentam no respectivo manual da qualidade (A. Courtois, M. Pillet, C. Martin, 1999). A gestão da qualidade responde a muitas destas questões através da aplicação de instrumentos concretos de avaliação, medição e controle de resultados. Se, para os museus e outras organizações de natureza cultural e artística os instrumentos da gestão da

qualidade são novos, outros serviços públicos e empresas já os utilizam e aplicam com reflexos na melhoria dos serviços e no compromisso com os parceiros. Actualmente é comum, utilizarmos serviços que dependem da relação privilegiada com os cidadãos (cf. a Qualidade em museus, 2008). A própria CAF – *Common Assessment Framework* (CAF, 2007), uma simplificação do modelo EFQM – *European Foundation for Quality Management*, e consiste numa ferramenta de qualidade que foi construída para ajudar as administrações públicas da União Europeia a utilizar as técnicas de gestão da qualidade numa perspectiva de melhoria contínua. Trata-se de uma ferramenta simples, de fácil actuação que permite a auto avaliação das organizações públicas. Na sua óptica toda a qualidade é mensurável e pode ser aumentada, através da reflexão crítica e do envolvimento das pessoas - valoriza a aprendizagem do erro, favorece a mudança e a inovação, promove a gestão criativa - toda a concepção está assente num processo de re-alimentação de *Educação e Inovação*, mais concretamente naquilo que é a **“Inovação Museológica”**. De facto, esta dissertação é pioneira no assunto, uma vez que na pesquisa bibliográfica realizada pelo investigador, não foi ainda encontrada qualquer referência à inovação museológica, não sendo como tal possível estabelecer o seu estado de arte. Como tal, a metodologia utilizada na presente dissertação é a seguinte:

1. Estabelecer uma componente teórica para a Inovação Museológica, conciliando ambas as temáticas: inovação e museologia; i.e., só será possível estabelecer o conceito de inovação museológica se compreendermos primeiro o conceito de inovação empresarial e como tal apresentar o seu estado da arte, muito bem documentado no Manual de Oslo. Assim sendo, o nascimento da inovação museológica surgirá naturalmente quando alteramos o domínio de conhecimento da esfera empresarial para a esfera museológica, fruto de uma articulação de alguns conceitos empresariais às componentes essenciais que constituem o “museu” (Peter, 2000). Nesta perspectiva será definido o conceito de inovação museológica, de processo museológico, de marketing museológico e de organização museológica.
2. Elaborar um questionário de Inovação Museológica baseado nas duas componentes anteriores; i.e., além dos conceitos que serão definidos durante a dissertação e que consagram os citados no ponto 1 da metodologia, será também necessário concretizar e perceber a inovação museológica através de um inquérito ou questionário, plausível de se tirarem conclusões importantes sobre o estudo em causa.

3. Estabelecer e analisar um conjunto de dados estruturados sobre o questionário à Inovação Museológica; i.e., só será possível quantificar a qualidade dos inquéritos obtidos se por detrás dela existir um estudo sistematizado dos dados. A utilização do software de estatística utilizado por excelência nas áreas das ciências sociais, e não só, é a ferramenta informática SPSS.
4. Por último, concluir e quantificar qual é então o estado de desenvolvimento da Inovação Museológica em Portugal, i.e., através da análise estatística realizada será possível ao investigador estabelecer um conjunto de conclusões perceptíveis de quantificar qual o grau de inovação museológica a decorrer durante o período de inquérito desta dissertação, mais concretamente entre 2004 e 2006.

Em termos de organização desta dissertação, no primeiro Capítulo será apresentada a componente de inovação necessária à museologia, através da sua respectiva adaptação ao Manual de Oslo, o qual servirá também de estado de arte para a inovação. É introduzido o conceito de Inovação Museológica, de como medir a inovação, as principais barreiras e os seus respectivos exemplos. No segundo Capítulo serão apresentadas as linhas gerais para a elaboração do questionário à inovação museológica, bem como definidos os seus conceitos e aquilo que serve como sua descrição. No terceiro Capítulo será realizada uma avaliação dos dados recolhidos sobre o questionário efectuado de forma sistematizada e organizada e de carácter mais informativo do que de análise propriamente dita. Por fim, serão então apresentadas as conclusões finais desta dissertação, e que reflectirão, entre outros aspectos, a caracterização do estado de Inovação Museológica de alguns Museus em Portugal, através da análise realizada aos dados do Capítulo anterior, bem como as perspectivas de trabalho futuro.

# 1 INOVAÇÃO MUSEOLÓGICA

Embora, grande parte da literatura sobre *inovação* se centre nas empresas, tal como é exemplo o “Manual de Oslo: Directrizes para a Colecta e Interpretação de Dados sobre Inovação” publicado pela primeira vez em 1997, pela OCDE, é possível e recomendável estabelecer uma coerência e correspondência entre as empresas e os museus, nomeadamente nos serviços que lhe são comuns. É dentro deste contexto, que nos próximos parágrafos se apresentam as características principais da inovação museológica. Assim sendo, este Capítulo, tem como principal objectivo estabelecer parâmetros teóricos sobre inovação museológica com vista à permanente satisfação do cliente (o público do museu). Além deste aspecto fulcral, os conceitos aqui apresentados servirão de apoio à posterior elaboração do “questionário à inovação museológica” que permitirá concluir sobre o actual estado de *inovação* dos museus em Portugal.

## 1.1 Manual de Oslo

A estrutura do Manual de Oslo apresenta-nos os seguintes Capítulos: o seu objectivo, as teorias da inovação, definições básicas, as classificações institucionais (não relevante no caso dos museus), interacções no processo de inovação, a medição das actividades de inovação e os procedimentos de pesquisa. Segundo o próprio manual, a “inovação” é central para o crescimento do produto e da produtividade. No entanto, tal como é referido, embora a nossa percepção sobre as actividades de inovação e o seu respectivo impacto económico tenham aumentado desde a sua primeira edição, este é ainda considerado deficiente. Por exemplo, assim como a economia mundial evolui, o mesmo ocorre com o processo de inovação. A globalização conduziu as empresas a crises no que diz respeito ao acesso à informação e a novos mercados. Dela resultaram também numa maior competição internacional bem como novas formas de organização para lidar com as cadeias de fornecimento global. Devido às vantagens em tecnologias e os maiores fluxos de informação, o conhecimento é cada vez mais utilizado como um veículo do crescimento económico e da inovação, no entanto não se sabe ainda como tais factores afectam a inovação. Para identificar a grande variedade de mudanças que as empresas programam em busca de um melhor

desempenho e sucesso nos resultados económicos, é necessária uma estrutura mais abrangente do que aquela que as inovações tecnológicas de produto e processo nos proporcionam. A inclusão das inovações organizacionais e de marketing origina assim uma estrutura mais completa e que está mais apta a perceber as mudanças que afectam o desempenho da empresa e contribuem para o seu aumento de conhecimento. A inovação é um processo contínuo. As empresas realizam constantemente mudanças em produtos e processos e procuram novos conhecimentos, valendo a pena lembrar que é mais difícil medir um processo dinâmico do que estático. Com o objectivo de perceber esse movimento, o manual apresenta direcções para a colecta de dados sobre o processo geral de inovação, a implementação de mudanças significativas na empresa, os factores que influenciam as actividades de inovação e os seus resultados. Uma empresa pode realizar vários tipos de alterações nos seus métodos de trabalho, o uso de factores de produção e os tipos de resultados que aumentam a sua produtividade e o seu desempenho comercial. O manual define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas actividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing (OCDE, 1997).

Durante um dado período, as actividades de inovação de uma empresa podem ser de três tipos conforme nos é referido pelo manual (FINEP, 1997, p. 71): *“Bem sucedida, por ter resultado na implementação de uma inovação; Em progresso, por ainda não ter resultado na implementação de uma inovação; Abandonada antes da implementação da inovação”*.

As actividades de inovação de uma empresa dependem parcialmente da variedade e da estrutura das suas relações com as fontes de informação, conhecimentos, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros. Cada interacção liga a empresa inovadora com outros actores do sistema de inovação: laboratórios governamentais, universidades, reguladores de mercados, competidores, fornecedores e consumidores. Além disso, as pesquisas sobre inovação podem dar-nos informações sobre a importância dos diferentes tipos de interacção e sobre os factores que influenciam o uso de interacções específicas. São identificados três tipos de interacções externas. As fontes de informação “abertas” oferecem informações de livre acesso, que não exigem qualquer tipo de custo sobre os direitos da propriedade tecnológica ou intelectual. A aquisição de conhecimento e tecnologia oriundos da compra de conhecimento externo e de bens de capital (máquinas, equipamentos, software) e de serviços incorporados no novo conhecimento ou tecnologia, sem interacção com a fonte. A inovação cooperativa exige a cooperação activa com outras empresas ou instituições de pesquisa em actividades

tecnológicas e pode compreender a compra de conhecimentos e tecnologia. A economia baseada no conhecimento é uma expressão cunhada para descrever as tendências em economias avançadas, no sentido de uma maior dependência do conhecimento, informação e os altos níveis de especialização, bem como a crescente necessidade de rápido acesso a esses factores pelo sector público e privado. O conhecimento e a tecnologia tornaram-se cada vez mais complexos, aumentando a importância das interações entre empresas e outras organizações como uma forma de adquirir conhecimento especializado. Um desenvolvimento económico paralelo é o crescimento da inovação em serviços nas economias mais avançadas (OCDE, 1997).

## **1.2 Estado da Arte em Inovação**

O trabalho de Joseph Schumpeter influenciou as teorias da inovação. O autor refere que o desenvolvimento económico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado de “destruição criadora”. Segundo Schumpeter, inovações “radicais” provocam rupturas mais intensas, enquanto as inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança. Schumpeter (1934) propôs uma lista de cinco tipos de inovação: Introdução de novos produtos; Introdução de novos métodos de produção; Abertura de novos mercados; Desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas e outros bens de consumo; Criação de novas estruturas de mercado numa indústria. A decisão de inovar ocorre geralmente sob grande incerteza (Rosenberg, 1994). Os desenvolvimentos em conhecimento e tecnologia, mercados, procura dos produtos e a potencial utilização de tecnologias podem ser altamente imprevisíveis, embora o nível de incerteza varie de acordo com o sector de actividade, o ciclo de vida do produto e muitos outros factores. A adopção de novos produtos ou processos ou a implementação de novos métodos organizacionais e de marketing são também eles carregados de incerteza. Além disso, a procura e a recolha de informações relevantes podem consumir demasiado tempo e recursos. As teorias de marketing (Hunt, 1983) colocam foco no comportamento do consumidor, nas trocas de mercado entre compradores e vendedores, e nas abordagens normativas. Como os compradores e os vendedores são heterogéneos, as empresas enfrentam o desafio de adequar os seus produtos à procura. A heterogeneidade dos consumidores significa também que a diferenciação do produto é frequentemente tão importante para capturar a procura quanto o desenvolvimento de novos produtos. A procura

pode depender não apenas das características objectivas dos produtos, mas também da sua imagem e das suas características sociais, que podem ser usadas pelas empresas para influenciar a procura dos seus respectivos produtos. As teorias normativas de marketing centram-se na implementação de práticas de marketing. Um exemplo é os "Modelo Marketing Mix" (Perreault & McCarthy, 2005) que se baseiam nos "4 Ps" de marketing: produto, preço, promoção e posicionamento. O papel da inovação organizacional é salientado por Lam (2005): *“Os economistas supõem que a mudança organizacional é uma resposta a uma mudança técnica, quando de facto a inovação organizacional poderia ser uma condição necessária para a inovação técnica.”* Por outras palavras, as inovações organizacionais não são apenas um factor de apoio para as inovações de produto e processo; porque elas mesmas podem ter um impacto importante sobre o desempenho da empresa. Inovações organizacionais podem também melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias.

A partir da discussão da teoria da inovação anteriormente referida, o conceito de inovação utilizado no manual refere-se a mudanças caracterizadas pelos seguintes aspectos (FINEP, 1997, p. 43):

*“A inovação está associada à incerteza; A inovação envolve investimento; A inovação deve ser incentivada; A inovação requer a utilização de um conhecimento novo, uma nova utilização ou a combinação de conhecimento existente. O novo conhecimento pode ser produzido pela empresa inovadora durante as suas actividades, isto é, pela sua I&D interna ou externamente adquirido (e.g. pela compra de uma nova tecnologia); A inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa, a sua vantagem competitiva por meio da mudança da curva da procura dos seus produtos ou dos seus custos, ou pelo melhoramento da capacidade de inovação da empresa”.*

As actividades inovadoras específicas utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento ou aquisição de inovação utilizam a I&D e muitas outras actividades, abaixo sumarizadas (FINEP, 1997). I&D: define-se I&D no Manual Frascati (OCDE, 2002) onde estão incluídas as seguintes propriedades: A empresa pode centrar-se na investigação básica ou aplicada para adquirir novos conhecimentos e em investigações directas em busca de invenções específicas ou modificações de técnicas já existentes; A empresa pode desenvolver novos conceitos de produtos ou processos ou outros métodos novos para estimar se eles são factíveis e viáveis; Outras actividades de inovação: a empresa pode dedicar-se a muitas actividades “não de I&D” que podem constituir também a inovação. Essas actividades podem

fortalecer as capacidades que permitem o desenvolvimento de inovações ou a capacidade de adopção bem sucedida de inovações desenvolvidas por outras empresas ou instituições: A empresa pode identificar novos conceitos para produtos, processos, métodos de marketing ou mudanças organizacionais: via marketing e relações com os usuários; via identificação de oportunidades para comercialização, resultante da sua própria pesquisa básica ou estratégica, ou da pesquisa realizada por outras empresas; via as suas capacidades de concepção e desenvolvimento de produtos; pela monitorização dos competidores; e pela utilização de consultores; A empresa pode adquirir informações técnicas, pagando taxas ou *royalties* por invenções patenteadas ou comprar experiência e *know-how* por meio da engenharia, do design ou outros serviços de consultoria; As habilidades humanas podem ser desenvolvidas (por meio de formação interna) ou compradas (pela contratação); a aprendizagem tácita e informal (“learning by doing”) pode também ser incluída; A empresa pode investir em equipamentos, softwares ou gastos intermediários que incorporam o trabalho inovador de outros; Pode reorganizar os sistemas de gestão e todas as suas actividades de negócios; Pode desenvolver novos métodos de marketing e vender seus produtos e serviços.

Todas estas actividades de inovação têm como objectivo final a melhoria do desempenho da empresa. O ambiente institucional determina os parâmetros gerais com os quais as empresas operam. Os elementos que o constituem incluem (FINEP, 1997, p.45):

*“O sistema educacional básico, que determina padrões educacionais mínimos na força de trabalho e o mercado consumidor doméstico; O sistema universitário; O sistema de formação técnico especializado; A base da ciência e da pesquisa ou investigação; Reservatórios públicos de conhecimento, tais como as publicações; Políticas de inovação e outras políticas governamentais que influenciam a inovação realizada pelas empresas; Ambiente legislativo e macroeconómico, como leis de patentes, taxas, regras governamentais e políticas relacionadas com as taxas de juro e de câmbio, ou instituições financeiras que determinam, por exemplo, a facilidade de acesso ao capital de risco; Facilidade de acesso ao mercado, incluindo possibilidades para o estabelecimento de relações próximas com os consumidores; Estrutura industrial e ambiente competitivo, incluindo a existência de empresas fornecedoras em sectores complementares”.*

Uma inovação “*é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas suas relações externas*” (FINEP, 1997, p.55).

As actividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações.

Algumas actividades de inovação são por si só inovadoras outras não são actividades novas, mas são necessárias para a implementação de inovações. As actividades de inovação também incluem a I&D que não está, no entanto directamente relacionada com o desenvolvimento de uma inovação específica. Uma empresa inovadora é aquela que implementou uma inovação durante o período de análise (OCDE, 1997).

Uma inovação de produto *“é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas características ou utilização prevista. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais”* (FINEP, 1997, p. 57).

Uma inovação de processo *“é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares”* (FINEP, 1997, p. 58).

Uma inovação de marketing *“é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços”* (FINEP, 1997, p. 59).

Uma inovação organizacional *“é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas”* (FINEP, 1997, p. 61).

Em relação aos bens, a distinção entre produtos e processos é clara. Para os serviços, porém, pode ser menos evidente, pois a produção, a distribuição e o consumo de muitos serviços podem ocorrer ao mesmo tempo. Algumas direcções diferenciadoras são (OCDE, 1997): Se a inovação envolve características novas ou substancialmente melhoradas do serviço oferecido aos consumidores, trata-se de uma inovação de produto; Se a inovação envolve métodos, equipamentos e/ou aptidões para o desempenho dos serviços novos ou substancialmente melhorados, então é uma inovação de processo; Se a inovação envolve melhorias substanciais nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou aptidões utilizadas no seu desempenho, é uma inovação de produto e de processo.

Uma empresa activamente inovadora é aquela que realizou actividades de inovação durante o período em análise, incluindo as actividades em processo e abandonadas. Por outras palavras, empresas que tiveram actividades de inovação no período analisado, independentemente de sua actividade ter resultado na implementação de uma inovação, são empresas activamente inovadoras. O manual recomenda ainda que os dados sejam colectados

para os três tipos de interacções, conforme a lista apresentada. Para a utilização em pesquisas sobre inovação, estes tipos de interacções podem ser definidos como (OCDE, 1997): Fontes abertas de informação: informações disponíveis que não exigem a compra de tecnologia ou de direitos de propriedade intelectual, ou interacção com a fonte; Aquisição de conhecimentos e tecnologia: compras de conhecimento externo e/ou conhecimentos e tecnologias incorporados em bens de capital (máquinas, equipamentos, softwares) e serviços, que não envolvem interacção com a fonte; Inovação cooperativa: cooperação activa com outras empresas ou instituições públicas de investigação para actividades de inovação. Recomenda-se ainda a inclusão de questões sobre as instituições que desenvolvem as inovações das empresas. Às empresas pode perguntar-se, por exemplo, para cada tipo de inovação, se: As inovações foram desenvolvidas, sobretudo pela própria empresa; As inovações foram desenvolvidas pela empresa em cooperação com outras empresas ou instituições; As inovações foram desenvolvidas principalmente por outras empresas e instituições. Embora seja difícil para as empresas estimar o impacto das suas inovações fora das suas fronteiras ou a utilização de algum tipo de conhecimento novo, é possível obter informações sobre os utilizadores das inovações de uma empresa. Tal pode ser realizado com a identificação dos principais utilizadores das suas inovações para as seguintes classificações: mercados consumidores (nacionais e estrangeiros); consumos para outras empresas: domésticos - dentro/fora do grupo, estrangeiros - dentro/fora do grupo. Estas informações podem também ser úteis para identificar a estrutura da procura para as inovações das empresas. A investigação e o desenvolvimento experimental compreendem o trabalho criativo realizado de forma sistemática com o objectivo de aumentar o *stock* de conhecimentos, incluindo os conhecimentos do homem, da cultura e da sociedade, e o uso desses para antever novas aplicações. As actividades de inovação também compreendem a aquisição de bens de capital, tanto os que apresentam um melhor desempenho tecnológico como os que não apresentam melhor desempenho, mas são necessários para a implementação de novos ou melhorados produtos e processos. Esta categoria inclui apenas a aquisição de bens de capital para a inovação que não está incluída nas actividades de I&D. Note-se que faz parte dessa categoria a aquisição de bens de capital oriundos de unidades estrangeiras (não incluída na I&D). Os bens de capital para as inovações compreendem a aquisição de terrenos e edifícios, máquinas, instrumentos e equipamentos e, a aquisição de softwares para computadores, que compõem o investimento intangível e são considerados formação de capital (OCDE, 1997). Os terrenos e edifícios compreendem a aquisição de terras e edificações para as inovações de produto e de

processo incluindo os melhoramentos substanciais, as modificações e os reparos. Máquinas, instrumentos e equipamentos incluem os principais instrumentos e equipamentos requeridos para o uso em actividades de inovação de produto e de processo realizadas pela empresa. Softwares para computadores compreendem, além dos softwares para computadores propriamente ditos, as descrições dos programas e materiais de suporte para sistemas e aplicações de softwares usados nas actividades de inovação de produto e de processo realizadas pela empresa. A aquisição, o desenvolvimento ou a extensão de bases de dados computacionais para serem usadas por mais de um ano nas actividades de inovação de produto e de processo da empresa também estão incluídas. As actividades de inovação podem ser então divididas da seguinte forma (FINEP, 1997, pp. 112-113):

*“I&D interna: trabalho criativo empreendido numa base sistemática no interior da empresa com o intuito de aumentar o stock de conhecimentos e usá-lo para projectar novas aplicações. Faz parte da I&D interna toda a I&D conduzida pela empresa, incluindo a investigação fundamental.*

*Aquisição de I&D externa: as mesmas actividades da I&D interna, mas adquiridas de instituições de pesquisa públicas ou privadas ou de outras empresas.*

*Aquisição de outros conhecimentos externos: aquisição dos direitos de utilização de invenções patenteadas ou não patenteadas, marcas registadas, know-how e outros tipos de conhecimentos oriundos de outras empresas e instituições como as universidades e instituições de investigação governamentais, excepto a I&D.*

*Aquisição de máquinas, equipamentos e outros bens de capital: aquisição de máquinas avançadas, equipamentos, hardwares e softwares para computadores, e terrenos e instalações (incluindo melhoramentos fundamentais, modificações e reparos), que são requeridos para implementar as inovações de produto ou de processo. Exclui-se a aquisição de bens de capital que integra as actividades de I&D internas.*

*Outras preparações para inovações de produto e de processo: outras actividades relacionadas com o desenvolvimento e a implementação de inovações de produto e de processo, tais como o design, o planeamento e teste para novos produtos (bens ou serviços), processos de produção, e métodos de distribuição que não tenham ainda sido incluídos em I&D.*

*Preparações de mercado para inovações de produto: actividades voltadas para a introdução de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados no mercado.*

*Formação: ligada ao desenvolvimento de inovações de produto ou de processo e sua implementação.*

*Preparações para inovações de marketing: actividades relacionadas com o desenvolvimento e a implementação de novos métodos de marketing. Inclui-se a aquisição de outros conhecimentos externos e outros bens de capital especificamente relacionada com as inovações de marketing.*

*Preparações para inovações organizacionais: actividades empreendidas para o planeamento e a implementação de novos métodos organizacionais. Inclui-se a aquisição de outros conhecimentos externos e outros bens de capital especificamente relacionada a inovações organizacionais”.*

As questões sobre as barreiras à inovação podem oferecer informações sobre diversos temas relevantes para a política de inovação. As pequenas e médias empresas podem identificar a falta de financiamento disponível como uma barreira importante aos investimentos em inovação. As empresas podem estar preocupadas com a ausência de procura por novos produtos aos preços considerados necessários para que suas inovações sejam compensadoras. As empresas podem não possuir pessoal suficientemente qualificado para empreender actividades de inovação, ou as suas actividades de inovação podem ser atrasadas em virtude da sua incapacidade em encontrar pessoal qualificado no mercado de trabalho. A ausência de infra-estruturas pode ser também uma barreira importante à inovação, em particular fora das grandes cidades. Outras razões podem incluir a falta de conhecimentos sobre as tecnologias ou os mercados que seriam necessários para desenvolver uma inovação, ou a incapacidade da empresa para encontrar os parceiros apropriados para projectos conjuntos de inovação (OCDE, 1997).

Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se refere a suas características ou a sua utilidade prevista. Isto inclui melhoramentos expressivos nas especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de utilização ou outras características funcionais. As inovações de produtos excluem (FINEP, 1997, p.169):

*“Mudanças ou melhoramentos menores; Actualizações de rotina; Mudanças sazonais regulares; Personalização para apenas um cliente; Mudanças no desenho que não alteram a função, o uso previsto ou as características técnicas do bem ou serviço; A simples revenda de novos bens e serviços adquiridos de outras empresas”.*

Exemplos de inovações de produto (FINEP, 1997, p.170):

*“A substituição de bens de consumo por materiais com características melhoradas (tecidos respiráveis, ligas leves, mas, resistentes, plásticos não agressivos ao meio ambiente, etc.); Sistemas de posicionamento global (GPS) em equipamentos de transporte; Câmaras em telemóveis; Sistemas de fecho em vestuário; Aparelhos domésticos que incorporam softwares que melhoram a facilidade ou a conveniência do seu uso; Softwares anti-roubo que perfilam e rastreiam as transacções financeiras individuais; Redes sem fio em laptops; Produtos alimentares com novas características funcionais; Produtos com consumo de energia significativamente reduzido (refrigeradores com o uso eficiente de energia, etc.); Mudanças significativas em produtos para atender padrões ambientais; Aquecedores programáveis e termóstatos; Telefones IP (protocolo de internet); Novos medicamentos com efeitos significativamente melhorados; Novos serviços que melhoram muito o acesso dos consumidores a bens ou serviços; Serviço de assinatura de DVD; Serviços de internet como bancos ou sistemas de pagamentos de contas; Novas formas de garantia, como a garantia estendida a bens novos ou usados, ou garantias em pacotes com outros serviços, como cartões de crédito, contas bancárias ou cartões de fidelidade para os consumidores; Novos*

*tipos de empréstimos, por exemplo, empréstimos a taxas variáveis; Criação de sites na internet, onde novos serviços como a oferta gratuita de informações sobre produtos e várias funções de suporte ao cliente; A introdução de cartões inteligentes e de cartões plásticos de várias funções; Um novo escritório bancário de auto-atendimento; A oferta aos clientes de um novo “sistema de controlo de fornecimento” que possibilite aos clientes verificar se as entregas dos fornecedores atendem às especificações”.*

Uma inovação de processo consiste na implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou significativamente melhorados. Isto inclui mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou softwares. As inovações de processos excluem (FINEP, 1997, p.171): *“Mudanças ou melhoramentos menores. Um aumento nas capacidades dos produtos ou serviços por meio da adição de sistemas de fabricação ou de logísticas muito similares àqueles já em uso”*. Exemplos de inovações de processos (FINEP, 1997, pp. 171-172):

*“Instalação de uma tecnologia de fabricação nova ou melhorada, como os equipamentos de automação ou sensores em tempo real capazes de ajustar processos. Novos equipamentos exigidos para produtos novos ou melhorados. Instrumentos de corte a laser. Embalagem automatizada. Desenvolvimento de produto assistido por computador. Digitalização de processos de impressão. Equipamentos computadorizados para o controle da qualidade da produção. Equipamentos de testes melhorados para a monitorização da produção. Scanners/computadores portáteis para registar bens e stocks. Introdução de códigos de barras ou de chips de identificação por frequência de rádio passiva (RFID) para rastrear materiais ao longo da cadeia de fornecimento. Sistemas de rastreamento GPS para equipamentos de transporte. Introdução de softwares para identificar rotas de distribuição ideais. Softwares ou rotinas novos ou melhorados para sistemas de compra, contabilidade ou manutenção. Introdução de sistemas electrónicos de liquidação. Introdução de um sistema automatizado de resposta por voz. Introdução de um sistema electrónico de fornecimento de tickets. Novas ferramentas de softwares desenhadas para melhorar os fluxos de oferta. Redes de computadores novas ou significativamente melhoradas”.*

Uma inovação de marketing, como já referido, é a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção ou na embalagem do produto, no posicionamento do produto, na promoção do produto ou na formação de preços. As inovações de marketing excluem (FINEP, 1997, p. 172): *“Mudanças na concepção ou na embalagem do produto, no posicionamento do produto, na promoção do produto ou na formação de preços baseadas em métodos de mercado previamente utilizados pela empresa; Mudanças sazonais, regulares ou de rotina nos instrumentos e marketing; O uso de métodos de marketing já aplicados, para atingir um novo mercado geográfico ou um novo segmento de mercado”*.

Exemplos de inovações de marketing (FINEP, 1997, p. 172):

*“As inovações de marketing podem referir-se a qualquer método de marketing (concepção do produto/embalagem, posicionamento, formação de preços, promoção) desde que ele tenha sido usado pela primeira vez pela empresa. Introdução pela primeira vez de licenciamento de produtos. Introdução pela primeira vez de vendas directas ou exclusivas. Implementação de um novo conceito para a apresentação de produtos como os salões de vendas para móveis desenhados de acordo com temas, permitindo aos consumidores visualizar os produtos em salas totalmente decoradas. Implementação de um sistema de informação personalizado, obtido, por exemplo, a partir de cartões de fidelidade para adequar a apresentação de produtos às necessidades específicas dos consumidores individuais. Introdução de um novo método que possibilite aos consumidores escolher as especificações do produto desejado no site da empresa e então ver o preço para o produto especificado. O uso pela primeira vez de um método para variar o preço de um bem ou serviço segundo sua procura. O uso pela primeira vez de ofertas especiais reservadas, acessíveis apenas aos possuidores de cartão de crédito da loja ou cartão de desconto. O uso pela primeira vez de marcas registadas. O uso pela primeira vez de posicionamento de produto em filmes ou em programas de televisão. Introdução de um símbolo de marca fundamentalmente novo visando posicionar o produto da empresa num novo mercado. O uso pela primeira vez do lançamento de um produto por meio de líderes de opinião, celebridades ou grupos particulares que estejam na moda ou que estabeleçam tendências de produtos”.*

Uma inovação organizacional, como já referido anteriormente, consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. As inovações organizacionais excluem (FINEP, 1997, p. 173): *“Mudanças nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso na empresa; Mudanças na estratégia de gestão da empresa, a menos que estejam acompanhadas pela introdução de um novo método organizacional; Fusões e aquisições de outras empresas”.*

Exemplos de inovações organizacionais (FINEP, 1997, pp. 173-174):

*“As inovações organizacionais podem referir-se a qualquer método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas desde que tenham sido usadas pela primeira vez na empresa. Estabelecimento de uma nova base de dados das melhores práticas, lições e outros conhecimentos mais facilmente acessíveis a outros. Introdução pela primeira vez de um sistema de monitorização integrado para as actividades da empresa (produção, financiamento, estratégia, marketing). Introdução pela primeira vez de sistemas de gestão para a produção geral ou para operações de fornecimento, como a gestão da cadeia de fornecimento, reengenharia de negócios, produção magra, sistema de gestão de qualidade. Introdução pela primeira vez de programas de treino para criar equipas eficientes e funcionais que integram funcionários de diferentes sectores ou áreas de responsabilidade.*

*Implementação pela primeira vez da responsabilidade de trabalho descentralizada para os trabalhadores da empresa, como conceder muito mais controle e responsabilidade sobre os processos de trabalho para o pessoal de produção, distribuição e vendas.*

*Estabelecimento pela primeira vez de equipas de trabalho formal e informal para melhorar a acessibilidade e o compartilhamento de conhecimento de diferentes departamentos, como marketing, investigação e produção.*

*Implementação pela primeira vez de um sistema anónimo de relato de incidentes para encorajar a comunicação de erros ou riscos visando identificar as suas causas e reduzir a sua frequência.*

*Introdução pela primeira vez de padrões de controlo de qualidade para fornecedores e subcontratados.*

*Uso pela primeira vez do fornecimento externo (outsourcing) de pesquisa e de produção.*

*Ingresso pela primeira vez na colaboração de pesquisas com universidades ou outras organizações de pesquisa”.*

Refira-se que o presente manual foi adoptado pelo Observatório da Fundação para a Ciência e Tecnologia para posterior elaboração de um questionário, denominado de CIS - Inquérito Comunitário à Inovação<sup>1</sup>. Este inquérito é a base para a elaboração do presente questionário à inovação museológica. Para a elaboração deste questionário foi necessário ajustar as questões relativas às empresas para a sua posterior transformação em museus, foi ainda alterado o conceito de “produto” para “serviço”, bem como os exemplos de inovação “empresarial” para exemplos de inovação “museológica” entre outros.

### **1.3 Conceito de Inovação Museológica**

A *inovação museológica*, acompanhada da inovação empresarial, é essencialmente caracterizada por um processo contínuo e em constante desenvolvimento. A definição de inovação museológica pode ser vista como a implementação de um determinado serviço destinado ao museu, novo ou significativamente melhorado, de um processo museológico novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing museológico, ou ainda de um novo método organizacional museológico. As inovações de serviços e inovações de processo relacionam-se com os conceitos de inovação tecnológica de serviços e inovação tecnológica de processo. As inovações de marketing e organizacionais ampliam o conceito anterior. A inovação dos serviços museológicos é definida através da introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas características ou utilidade. As inovações de produtos no sector museológico podem incluir melhoramentos no

---

<sup>1</sup> Disponibilizado em <http://www.estatisticas.gpeari.mctes.pt>.

que diz respeito à eficiência, à adição de novas funções ou características em serviços existentes, ou a introdução de serviços inteiramente novos, entre outras. Por inovação do processo museológico entende-se a implementação de um método novo ou significativamente melhorado de produção museológica ou a sua “distribuição”. Incluem-se aqui, mudanças significativas em técnicas museológicas, equipamentos e/ou softwares. Exemplos de inovações de marketing museológico são a introdução de um novo sistema de vendas directas ou a introdução de um sistema de informação personalizado. A adopção de um novo conceito de marketing museológico, que envolve uma mudança substancial no design de um produto museológico existente é também uma inovação de marketing, mas não é considerada uma inovação de produto museológico. Entende-se ainda, por inovação organizacional museológica, a implementação de um novo método organizacional nas práticas de gestão do museu, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas. Inovações organizacionais museológicas podem também envolver a centralização de actividades e a maior responsabilidade na tomada de decisões. Novos métodos organizacionais nas relações externas do museu, tais como o estabelecimento de novos tipos de colaborações com organizações de I&D, novos métodos de integração com fornecedores e o uso de *outsourcing* nas actividades do museu. Durante um dado período, as actividades de inovação museológicas podem ser de três tipos: Bem sucedida - implementação de uma inovação museológica; Em processo - para as actividades de inovação museológica em curso; e Abandonadas antes de serem implementadas.

#### **1.4 Medir a Inovação Museológica**

As actividades de inovação podem ser desenvolvidas no museu ou envolver a aquisição de bens, serviços e “conhecimentos” de fontes externas, incluindo os serviços de consultoria. Com o intuito de dar continuidade às actividades de inovação do produto e do processo museológico, bem como a sua respectiva expansão, adoptam-se normalmente as seguintes convenções (cf. OCDE, 1997): Embora a maior parte da I&D esteja relacionada com as inovações dos serviços e de processo museológico, algumas inovações podem relacionar-se com inovações museológicas de marketing e/ou organizacionais; Todas as actividades de inovação, sem I&D, que estão especificamente relacionadas a inovações

museológicas de marketing e organizacionais e não relacionadas com as inovações museológicas de serviços ou processo, incluem-se nas categorias de preparação para inovações museológicas de marketing e organizacionais; A I&D compreende o trabalho criativo realizado de forma sistemática com o objectivo de aumentar o leque de conhecimentos, incluindo os conhecimentos do homem, da cultura e da sociedade; Todas as actividades de I&D financiadas ou desenvolvidas pelos museus são consideradas actividades de inovação. A aquisição de conhecimentos externos pode também incluir os serviços computacionais e outros serviços científicos e técnicos para as actividades de inovação de serviços e de processo museológico; Máquinas, instrumentos e equipamentos utilizados em actividades de inovação de serviços e de processo realizadas pelo museu. Softwares para computadores, as descrições dos programas e materiais de suporte para sistemas e aplicações de softwares usados nas actividades de inovação de serviços e de processo realizadas pelo museu. A aquisição, o desenvolvimento ou a extensão de bases de dados computacionais para serem utilizadas por mais de um ano nas actividades de inovação de serviços e de processo do museu. A formação é uma actividade de inovação de serviços ou de processo museológico quando esta é necessária para a implementação de uma inovação de serviços ou de processo no museu. A preparação para as inovações de marketing compreende as actividades relacionadas com o desenvolvimento e a implementação de novos métodos de marketing não utilizados anteriormente pelo museu. O termo “design” de serviço, usado na definição das inovações de marketing museológicas, refere-se à forma e à aparência dos serviços do museu e não às suas especificações técnicas ou outras características funcionais. Porém, as actividades de design podem ser interpretadas pelos museus em termos mais gerais, como parte integrante do desenvolvimento e da implementação de inovações de serviços ou de processo museológico. O trabalho relacionado com mudanças no design dos serviços do museu que configuram inovações de marketing museológicas deve ser incluído em preparações para inovações de marketing. É ainda importante saber de que forma as despesas com inovações são financiadas. A seguinte classificação pode ser utilizada (cf. OCDE, 1997): Financiamento próprio; Financiamento de outros museus; Financiamento de empresas financeiras (empréstimos bancários, capitais de risco, etc.); Financiamento do governo (empréstimos, subvenções, etc.); Financiamento de organizações supranacionais ou internacionais; Outras fontes. As questões de I&D sobre as despesas com inovação podem ser formuladas de duas formas (cf. OCDE, 1997): As despesas totais do museu com actividades de inovação em um dado ano ou período; As despesas totais com inovações específicas

implementadas em um dado ano ou durante um dado período, independentemente do ano em que as despesas ocorreram.

## **1.5 Barreiras à Inovação Museológica**

O sucesso de uma inovação museológica depende de diversos factores, nomeadamente da “qualidade” da inovação museológica. Um aspecto fundamental para analisar o impacto das inovações museológicas é a diferença entre uma inovação museológica e o seu respectivo impacto. O desenvolvimento e a implementação das inovações museológicas de marketing constituem uma actividade de inovação importante para muitos museus no que diz respeito ao impacto sobre o seu desempenho. No que diz respeito aos impactos sobre a “produtividade” do museu, várias questões podem ser abordadas, nomeadamente, se as inovações de processo ou as inovações organizacionais museológicas conduzem à melhoria da eficiência. As actividades de inovação museológicas podem ser obstruídas de diversas formas. Podem existir razões para não se iniciarem actividades de inovação museológicas, ou factores que inibam essa mesma actividade ou que têm um efeito negativo sobre os resultados esperados. Incluem-se factores económicos, como os custos, a falta de público, factores museológicos, como a carência de pessoal qualificado ou de falta de conhecimentos sobre as tecnologias e a ausência de infra-estruturas, e factores legais. Existem assim diversos factores que dificultam a inovação museológica (cf. OCDE, 1997): Factores relativos ao custo; Factores relativos aos conhecimentos; Potencial inovador insuficiente; Carência de pessoal qualificado; Carência de informações sobre tecnologia; Deficiências na disponibilização de serviços externos; Dificuldades em encontrar parceiros para cooperação museológica; Inflexibilidades organizacionais no interior do museu; Incapacidade de direccionar os funcionários para as actividades de inovação; Factores institucionais; Carência das infra-estruturas; Legislação e regulamentos na área da museologia.

## 1.6 Exemplos de Inovação Museológica

Como já foi referido, uma inovação de serviços museológica é a introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que se diz respeito às suas características ou às suas utilizações previstas. As inovações de serviços museológicos excluem (cf. OCDE, 1997): Mudanças ou melhoramentos menores; Actualizações de rotinas; Mudanças sazonais regulares; Técnicas do bem ou serviço; Por outro lado incluem-se nas inovações de serviços museológicas (cf. OCDE, 1997) Softwares anti-roubo; Redes sem fio; Serviços com consumo de energia significativamente reduzido; Aquecedores programáveis e termóstatos; Internet de banda larga e serviços de internet; Criação de sites na internet (e.g. oferta gratuita de informações sobre o museu); A introdução de cartões inteligentes e de cartões plásticos para várias funções. Uma inovação de processo museológico consiste na implementação de métodos de “produção” ou “distribuição” novos ou significativamente melhorados. Inclui-se mudanças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou softwares. As inovações de processos museológicos excluem (cf. OCDE, 1997): Mudanças ou melhoramentos menores; Um aumento nas capacidades dos serviços por meio da adição de sistemas diversos muito semelhantes àqueles já utilizados. São exemplos de inovações de processos museológicos (cf. OCDE, 1997): Instalação de uma tecnologia nova ou melhorada (e.g. equipamentos); Automação ou sensores capazes de ajustar processos; Novos equipamentos necessários para novos serviços ou melhorados; Embalagem automatizada de acervos; Desenvolvimento de serviços auxiliados por computador; Digitalização de processos de impressão; Scanners/computadores portáteis para registar acervos/ inventários. Introdução de sistemas electrónicos de liquidação; Introdução de um sistema automatizado de resposta por voz; Introdução de um sistema electrónico de fornecimento de guichets; Redes de computadores novas ou significativamente melhoradas. Uma inovação de marketing museológica é a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na “concepção” ou na embalagem de um acervo ou de uma obra de arte, no seu posicionamento e na sua promoção. As inovações de marketing museológico excluem (cf. OCDE, 1997): Mudanças na “concepção” ou na embalagem do acervo, no posicionamento da obra de arte, na sua promoção baseadas em métodos anteriormente utilizados pelo museu; Mudanças sazonais, regulares ou de rotina nos instrumentos de marketing museológico; Uso de métodos de marketing já aplicados, para atingir um novo público-alvo. São exemplos de inovações de

marketing museológico (cf. OCDE, 1997): As inovações de marketing podem referir-se a qualquer método de marketing (concepção, embalagem, posicionamento, promoção do acervo ou da obra de arte) desde que este tenha sido utilizado pela primeira vez pelo museu; Introdução de um novo método que possibilite ao público ver as características do acervo ou da obra de arte no site do museu; Introdução de um “símbolo de marca” fundamentalmente novo visando posicionar o museu e o seu acervo; Uso pela primeira vez do lançamento de um acervo por meio de líderes de opinião, celebridades ou grupos particulares que estejam na moda ou que estabeleçam tendências. Uma inovação organizacional museológica consiste na implementação de um novo método organizacional do museu, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. As inovações organizacionais museológicas excluem (cf. OCDE, 1997): Mudanças na organização do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso no museu; Fusões e aquisições de outros museus. São exemplos de inovações organizacionais museológicas (cf. OCDE, 1997): Aquelas que se referem a qualquer método organizacional na organização do museu ou nas suas relações externas desde que tenham sido utilizadas pela primeira vez no museu; Estabelecimento de uma nova base de dados museológica e de outros conhecimentos acessíveis a todos; Introdução, pela primeira vez, de um sistema de monitorização integrado para as actividades do museu; Introdução, pela primeira vez, de sistemas de qualidade museológica; Introdução, pela primeira vez, de programas de formação para criar equipas eficientes e funcionais que integram funcionários de diferentes sectores ou áreas de responsabilidade do museu; Implementação, pela primeira vez, da responsabilidade de trabalho descentralizada para os trabalhadores do museu; Estabelecimento, pela primeira vez, de equipas de trabalho formal e informal para melhorar a acessibilidade de conhecimento de diferentes departamentos (investigação, restauro, inventário, etc.); Implementação, pela primeira vez, de um sistema anónimo de relato de incidentes visando identificar as suas causas e reduzir a sua frequência; Utilização, pela primeira vez, de fornecimento externo de I&D; Ingresso, pela primeira vez, na colaboração de I&D com universidades ou outras instituições.

## 2 LINHAS GERAIS PARA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO À INOVAÇÃO MUSEOLÓGICA

Neste Capítulo são apresentadas as linhas gerais para a elaboração do questionário referido em título. O seu conteúdo reflecte os conceitos e noções apresentados no Capítulo anterior, o qual foi objecto de adaptação do “Manual de Oslo”, essencialmente virado para as empresas, para uma abordagem mais museológica. A versão final do questionário elaborado encontra-se no Apêndice I da presente dissertação.

### 2.1 Conceitos

O questionário é constituído por um conjunto de questões relativas à introdução, ou a actividades ligadas à introdução de serviços e processos novos ou significativamente melhorados nos museus no período de 2004-2006. As informações fornecidas pelos museus são essenciais para o conhecimento das actividades ao nível da inovação museológica nacional bem como para a caracterização dos serviços prestados à sociedade pelos museus. As seguintes **informações** compõem o início do questionário: Nome do Museu; Localidade do Museu; Data da colheita dos dados; Data da fundação do Museu; Nº total de pessoas do Museu; Nome do entrevistado; Cargo do entrevistado; Telefone; Fax; E-mail.

Foram estabelecidos os seguintes **conceitos**: **Inovação** - A inovação museológica corresponde, no âmbito deste questionário, à introdução no museu de um serviço novo ou significativamente melhorado, ou à introdução por parte do museu de processos novos ou significativamente melhorados. A inovação pode ser baseada em novos desenvolvimentos tecnológica, em novas combinações de tecnologias existentes, ou na utilização de outro tipo de conhecimento adquirido pelo museu. **Inovação do serviço** - A inovação do serviço museológico corresponde à introdução no museu de um serviço novo ou significativamente melhorado relativamente às suas características fundamentais, às suas especificações técnicas, ao software ou outros componentes imateriais incorporados, às utilizações para que foi concebido, ou à facilidade de utilização. **Inovação do processo** - A inovação do processo museológico corresponde à adopção de métodos de serviços novos ou significativamente melhorados, assim como de meios novos ou significativamente melhorados de fornecimentos

de serviços. O resultado da inovação do processo terá que ter um impacto significativo na produção (actividades do museu), qualidade dos serviços ou custos de produção. **A inovação organizacional museológica** é a implementação de uma alteração nova ou significativa na estrutura do museu ou nos métodos de gestão para que o museu possa melhorar o uso dos seus conhecimentos, imprimirem mais qualidade aos serviços ou mais eficiência aos fluxos de trabalho. **A inovação de marketing** é a implementação de alterações significativas do design dos serviços, na embalagem ou nos métodos de vendas, de forma a aumentar a penetração dos bens ou serviços do museu no público-alvo. A elaboração destes **conceitos** é fundamentais como uma forma de adquirir uma componente teórica indicativa para as pessoas que responderam ao questionário. Só desta forma é possível estabelecer o mesmo padrão de respostas e garantir a qualidade das respostas.

Foram estabelecidos as seguintes **descrições**: Os museus com inovação com sucesso são aqueles que introduziram uma inovação de serviço e/ou inovação de processo museológico. Ao conceito de museu com actividade de inovação acrescentam-se, para além dos que introduziram inovações nos serviços ou processos, aqueles que tiveram projectos incompletos e/ou abandonados de desenvolvimento de inovações. As actividades orientadas para a inovação museológica incluem a aquisição de máquinas, equipamentos, software e licenças, trabalhos de museologia e de desenvolvimentos, formação, marketing, e I&D sempre que sejam empreendidas especificamente para implementar uma inovação de serviço ou processo. Realização de actividades de I&D (intramuros) – Trabalho criativo empreendido dentro do museu com vista a aumentar o conhecimento, bem como a utilização desse conhecimento em novas aplicações, tais como serviços ou processos novos ou significativamente melhorados. Aquisição externa de I&D – As actividades mencionadas acima, mas executadas por outros museus, ou por instituições de I&D públicas ou privadas e adquiridas pelo museu. Aquisição de maquinaria, equipamento e software – Aquisição de maquinaria avançada, equipamento, hardware e software, especificamente para produzir serviços novos ou significativamente melhorados ou implementar processos novos ou significativamente melhorados. Aquisição de outros conhecimentos externos – Compra ou licenciamento dos direitos de patentes e/ou invenções não patenteadas, know-how ou outras formas de conhecimento, a outros museus ou instituições. Formação – Formação interna ou externa de pessoal do museu especificamente destinada ao desenvolvimento e/ou à introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados. Actividades de marketing museológico – Actividades de

marketing orientadas para a introdução no mercado de serviços novos ou significativamente melhorados, incluindo estudos de mercado, testes de mercado e publicidade de lançamento. Outros procedimentos – Procedimentos e preparações técnicas para implementar serviços ou processos novos ou significativamente melhorados, não contemplando nas actividades acima descritas. A cooperação na área da inovação museológica é a participação activa em projectos de inovação com outros museus ou instituições. Este tipo de acordo não implica que ambos os parceiros retirem benefícios comerciais. A simples contratação ao exterior, sem qualquer colaboração activa do museu, não é considerada cooperação.

## **2.2 Questões Principais**

As principais questões englobaram a inovação do serviço e de processos museológicos no período de 2004-2006. Foram ainda elaboradas questões sobre actividades de inovação incompletas ou abandonadas, despesas em actividades orientadas para a inovação (investigação e desenvolvimento realizados no museu, aquisição de serviços de I&D, aquisição de equipamento, aquisição de outros conhecimentos externos, Formação, introdução de inovações mercado), investigação e desenvolvimento realizado no museu, efeitos das inovações introduzidas no museu (efeitos associados aos serviços, efeitos associados aos processos, outros efeitos), financiamento público da inovação, cooperação na área da inovação (outros museus, fornecedores de equipamento, de materiais, de componentes ou de software, público, consultores, laboratórios ou empresas de I&D, universidades ou outras do ensino superior, laboratórios de estado, institutos de I&D), fontes de informação para a inovação (fontes internas, fontes de mercado, fontes institucionais, outras fontes), factores que dificultam a inovação (factores económicos, factores internos, outros factores), e outras mudanças estratégicas e organizacionais importantes (estratégia, gestão, organização, marketing, mudanças estéticas). Complementando estas questões foram introduzidos no questionário exemplos de inovação museológica, nomeadamente: Inovação do serviço, permitindo, designadamente: um melhor desempenho do serviço; um alargamento das possíveis aplicações do serviço. São exemplos são: alteração do tipo de materiais utilizados, introdução de serviços ecológicos, utilização de serviços de internet, controle de temperatura, humidade e luz (exposição), máquinas de venda de bilhetes com cartão de pagamento débito/crédito, manutenção remota de software, fornecimento de novas aplicações multimédia, serviços de atendimento telefónico ao público, loja do museu. Inovação do processo, que se

pode manifestar na melhoria do desempenho: do próprio processo, levando a que: os processos se tornem integrados ou mais automatizados; aumente a flexibilidade; melhore a qualidade; melhore a segurança ou se reduzam os danos ambientais. São exemplos: melhorias na logística dos acervos, seguimento e localização de acervos, sistemas de códigos de barra ou outros, sistemas de alarmes e vídeos (anti-roubo) e de detecção de incêndios, criação computacional de documentos (inventário/matriz), melhoria da rede de computadores, sistemas de gestão de chamadas telefónicas, novas metodologias para a exposição museológica.

### **3 RESULTADOS DO INQUÉRITO À INOVAÇÃO MUSEOLÓGICA**

O presente Capítulo apresenta-nos os resultados do inquérito realizado a 22 museus de Portugal. Foi utilizado o software de estatística “SPSS” para análise dos dados obtidos do inquérito realizado. As Figuras apresentadas neste Capítulo foram retiradas do software SPSS. Refira-se que, embora a população deste inquérito não seja a mais desejada, de forma a permitir um ainda maior aprofundamento do estado de inovação museológica em Portugal, o autor teceu diversos esforços para arrecadar o maior número de inquéritos. A título de curiosidade pode salientar-se que e através de diversas formas, foram, no entanto abordados mais de 100 museus. Durante este Capítulo será apresentada de forma informativa o resultado estatístico do inquérito realizado, uma vez que as conclusões sobre o mesmo serão apresentadas nas conclusões desta dissertação.

#### **3.1 Metodologia de Aplicação dos Inquéritos**

A forma utilizada para a abordagem aos inquiridos foi realizada de forma: directa, por correio e por e-mail. A utilização de forma directa foi utilizada nos casos em que a investigadora conhecia ou tinha o contacto directo dos Directores (as) do Museus em causa, ou quando a investigadora foi solicitada pelos Museus abordados para esclarecimento de questões/dúvidas encontradas nos questionários, devido à temática ter sido pela primeira vez abordada nos Museus. Todos os Museus cujo e-mail era disponibilizado foram utilizados esta vertente. Por fim, alguns dos Museus mais “conhecidos” de Portugal, e que não foram contactados através das outras duas vertentes, foi enviado o inquérito ao Director(a) dos respectivos Museus. O tipo de perguntas que continha o inquérito é aquele que se apresenta no Apêndice da respectiva dissertação, constando então de perguntas fechadas (pergunta/resposta “sim” ou “não” ou quantitativa), excepto no caso em que era solicitado que o Museu descreve-se em mais pormenor os “tipos de inovação” de produto e de processo museológico apresentados. As datas de recolha das amostras foram realizadas durante o período de elaboração da dissertação, mais concretamente entre 28 de Junho de 2007 e 06 de Junho de 2008, conforme ilustrado na Figura 4. A base de dados foi estabelecida em Excel posteriormente tratada em SPSS, os originais das respostas, em papel, encontram-se na posse

do investigador. Dado à confidencialidade que o investigador garantiu aos Museus entrevistados, não são reportadas as folhas de cálculo Excel utilizadas, bem como não é apresentado em Apêndice a cópia dos inquéritos. Os 22 museus que são apresentados na dissertação, e cujo tratamento estatístico foi alvo de sistematização, foram aqueles que o investigador utilizou para a elaboração do mesmo. Dado que foram realizados inquéritos a pelo menos 100 Museus Portugueses, o investigador recorreu ao envio, quer por correio, quer por e-mail, em mais de que uma vez aos restantes 78 Museus. As próximas cinco figuras resumem os dados que podem ser divulgados pelo investigador, mais concretamente, a disposição geográfica dos Museus, a data de recolha das amostras, a data de fundação do museu, o número de trabalhadores do museu, e a responsabilidade das pessoas nos museus. Este último Item é importante uma vez que esteve sempre presente na intenção do investigador recorrer aos Directores (as) dos Museus em causa, ou então às pessoas por eles indicadas para resposta ao inquérito, garantindo desta forma uma maior veracidade das respostas, no entender do investigador.

### 3.2 Informações Gerais

A Figura 1 diz respeito à disposição geográfica dos museus que responderam ao presente questionário. Como se pode verificar a maior parte deles foram do Distrito de Lisboa.

	Distrito	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	AÇORES	2	9,1	9,1	9,1
	AVEIRO	1	4,5	4,5	13,6
	FARO	1	4,5	4,5	18,2
	COIMBRA	1	4,5	4,5	22,7
	GUARDA	1	4,5	4,5	27,2
	BRAGA	2	9,1	9,1	36,3
	LEIRIA	2	9,1	9,1	45,5
	LISBOA	8	36,4	36,4	81,8
	PORTO	1	4,5	4,5	86,3
	SETUBAL	2	9,1	9,1	95,5
	VISEU	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Figura 1 – Distribuição geográfica das respostas por distrito (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Os dados foram recolhidos durante o período de 28-07-2007 a 18-12-2008, conforme se apresenta na Figura 2. Refira-se que cinco museus não identificaram a data de colheita dos dados analisados.

Data da Amostra		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	28-JUN-2007	1	4,5	5,9	5,9
	22-SEP-2007	1	4,5	5,9	11,8
	23-OCT-2007	1	4,5	5,9	17,6
	27-OCT-2007	1	4,5	5,9	23,5
	01-NOV-2007	1	4,5	5,9	29,4
	27-NOV-2007	1	4,5	5,9	35,3
	02-DEC-2007	1	4,5	5,9	41,2
	12-FEB-2008	2	9,1	11,8	52,9
	18-DEC-2007	1	4,5	5,9	58,8
	15-FEB-2008	1	4,5	5,9	64,7
	28-FEB-2008	1	4,5	5,9	70,6
	07-MAR-2008	1	4,5	5,9	76,5
	01-APR-2008	1	4,5	5,9	82,4
	07-APR-2008	1	4,5	5,9	88,2
	07-MAY-2008	1	4,5	5,9	94,1
	06-JUN-2008	1	4,5	5,9	100,0
	Total	17	77,3	100,0	
Falta	Sistema	5	22,7		
Total		22	100,0		

**Figura 2 – Data da colheita dos dados (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

A Figura 3 apresenta-nos o período de fundação dos respectivos museus organizada em termos de datas importantes para Portugal e no contexto Mundial. O primeiro período contempla o período até à 2ª Guerra Mundial. O segundo período representa o período entre a 2ª Guerra Mundial e a Revolução Portuguesa de 1974. O terceiro período diz respeito ao período entre a Revolução Portuguesa de 1974 e o fim do século. Finalmente o quarto e último período refere-se ao século XXI. Não é fácil estabelecer uma relação entre estas datas e a sua importância para a museologia nacional ou internacional porque a amostra é muito pequena quando comparada com os mais de 1000 Museus existentes em Portugal (estamos a falar de 2,2% do universo Português). Gostaria de salientar alguns aspectos no entanto, e que levaram o investigador a estabelecer este período. Em primeiro lugar, é normal que até 1945 o seu número seja modesto, visto o desenvolvimento da museologia, como a conhecemos hoje, estar também ela bem longe do que é hoje a museologia contemporânea. O período Pós guerra reflecte a evolução do Mundo (nomeadamente na Europa e Estados Unidos) e também da própria museologia conforme foi apresentado na introdução desta dissertação (e.g. a Mesa-Redonda de Santiago do Chile – Princípios de Base do Museu Integral, 1972), embora Portugal, até ao período de 1974 não esteja em sintonia com a museologia mundial por questões políticas óbvias e como tal só sejam apresentados 2 Museus. O período Pós-Revolução apresenta o maior número de Museus criados, esta vertente está muito possivelmente relacionada por um lado com a crescente evolução da Museologia Mundial (e.g. Declaração de Quebec – Princípios de Base de uma Nova Museologia, 1984; e a Declaração de Caracas – Ecomuseus/Nova Museologia, 1992) e própria abertura da sociedade Portuguesa ao exterior. Finalmente o século XXI apresenta valores semelhantes aos períodos até 1945 e 1974, o que no entender do investigador seja perfeitamente natural.

Período	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido Até 1945	3	13,6	14,3	14,3
Válido Até 1974	2	9,1	9,5	23,8
Válido Após 1976	13	58,5	61,9	85,7
Válido Após 2000	3	13,6	14,3	100,0
Total	21	95,5	100,0	
Falta Sistema	1	4,5		
Total	22	100,0		

Figura 3 - Data de Fundação dos Museus (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Na Figura 4 é apresentado o número de pessoas a trabalhar em cada museu. Foram estabelecidos três grupos distintos: até 10 trabalhadores, até 25 e até 50 trabalhadores. Para mais de 50 trabalhadores a resposta foi nula. Desta forma, embora com uma percentagem muito baixa ao nível do contexto Nacional (2,2%), pode-se especular que o número de pessoas a trabalhar em Museus, reflecte a sua dimensão, e que de certa forma representa uma distribuição normal entre pequenos Museus, museus de média dimensão e museus com alguma dimensão. Estabelecer uma relação entre o número de empregados de um Museu de um país como Portugal com outros países como os Estados Unidos, França, Inglaterra, Itália, etc. parece inadequada ao investigador, face às consideráveis dimensões dos países em causa, mais ainda, esta Figura tem um carácter meramente informativo da dimensão dos museus em Portugal e não pretende realizar uma correlação com outros dados do questionário. Em meu entender é mais relevante perceber qual o número de pessoas ou percentagem de pessoas que realizam I&D num museu e que essa sim reflecte-se na inovação de um Museu, bem como de uma Empresa.

Número de Pessoas	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido Até 10	7	33,6	35,0	35,0
Até 25	8	38,4	40,0	75,0
Até 50	5	23,2	25,5	100,0
Total	20	95,2	100,0	
Falta Sistema	1	4,8		
Total	21	100,0		

**Figura 4 – Nº de Pessoas do Museu (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

Finalmente, a Figura 5 informa-nos sobre o cargo das pessoas entrevistadas. Como se pode verificar o cargo de Director(a) do Museu foi aquele que reuniu maior percentagem (36%). Isto ilustra a qualidade da informação que pode ser retirada do questionário. Refira-se ainda que o segundo cargo que mais contribuiu para o questionário foi o de Conservador(a).

	Frequência	Percentagem	Percent. Válida	Percent. Acumulada
Válido ASSESSOR	1	4,5	4,5	4,5
CHEFE DIVISAO	3	13,6	13,6	18,2
COMUNICACAO	1	4,5	4,5	22,7
CONSERVADOR	4	18,2	18,2	40,9
DIRECTOR	8	36,4	36,4	77,3
DOCUMENTALISTA	1	4,5	4,5	81,8
SERV ARTES PLASTICAS	1	4,5	4,5	86,4
TEC SUPERIOR	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Figura 5 – Cargo dos Entrevistados (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

### 3.3 Inovação do Serviço

Através da Figura 6 verifica-se que, durante o período de 2004-2006, a percentagem de museus que introduziu algum serviço novo ou significativamente melhorado no contexto museológico foi de 81%, i.e., existe claramente inovação de serviços.

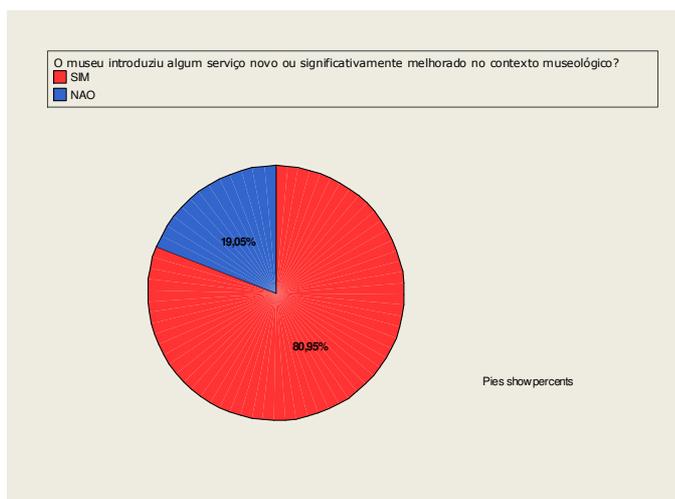


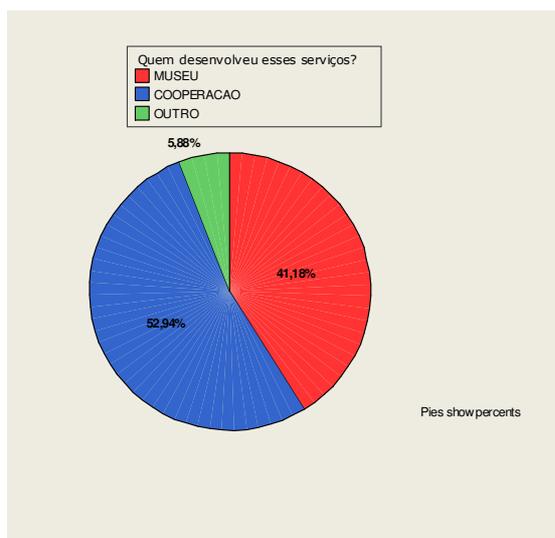
Figura 6 – Percentagem de respostas sobre inovação de serviços (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Dentro deste aspecto referia então alguns dos exemplos apontados pelos inquiridos sobre o tipo de inovação de serviços, nomeadamente: Programa de apoio POC/RPM. Áudio guias na exposição permanente, em português, francês, inglês e espanhol. “In-Arte Plus” para gestão das colecções. O Museu para além de proporcionar visitas guiadas dirigidas ao público escolar (e não só) aos quatro núcleos organiza um conjunto de passeios temáticos para todos os públicos. Os passeios temáticos são: “A Rainha Refresca-se – na Pista do Barroco”, “Da patriarcal ao Chafariz do Vinho”, “Geo-Aqueduto”, “Caminhos da Água”, “Percurso Pedestre – do Aqueduto ao Palácio Marquês de Fronteira” (em colaboração), e os “Caminhos da Luz”. Desde 2005 e no âmbito das Comemorações do Terramoto de 1755 iniciaram-se os seguintes dois novos passeios: “Lisboa, o Aqueduto e o Terramoto”, o “Post-Terramoto e a inauguração da Estátua de D. José I”. O Serviço Pedagógico existe há nove anos (feitos em 2006) e tem como objectivo principal o de sensibilizar a comunidade educativa para os valores ligados à defesa do património ambiental, bem como para o seu importante património histórico, documental, monumental e cultural – pretende-se que esse património esteja cada vez mais ao serviço da comunidade, com especial destaque para as escolas e professores, parceiros privilegiados na divulgação deste património junto dos jovens. Neste momento o Serviço Pedagógico abrange cerca de 18.000 professores e cerca de 200.000 alunos de 1.600 Escolas de Norte a sul do país, do 1º e do 2º ciclo. O ano de 2006 foi o ano em que pela primeira foram contactadas as escolas do 3º ciclo podendo assim ter acesso a todo um conjunto de informações disponibilizadas e de participar no Concurso Anual organizado pelo mesmo. Desde há alguns anos que o Museu decidiu rentabilizar os seus espaços únicos na cidade de Lisboa. Os espaços culturais do Museu são locais abertos à realização de grandes acontecimentos de diversas exigências e necessidades. Disponibilizam um conjunto de serviços adequados às necessidades do acontecimento, nomeadamente, congressos, seminários, exposições, colóquios, jantares de negócios, reuniões, manifestações de natureza cultural, tais como, bailados, teatros, espectáculos musicais, etc. Monumentos e edifícios magníficos dos sécs. XVIII e XIX, as salas mais procuradas são: as Salas de Exposições Temporárias e Sala das Máquinas da Estação Elevatória a Vapor dos Barbadinhos, O reservatório da Mãe d’Água das Amoreiras e Reservatório da Patriarcal. O Museu no âmbito da APOREM – Associação Portuguesa de Empresas com Museu tem participado em diversos projectos internacionais financiados pelos programas Sócrates e Leonardo DAVINCI. A saber: Collect & Share 2002-2005 (Socrates); LLML – Lifelong Museum Learning 2004-2006 (Sócrates); Bricks – Building Resources for Integrated Cultural Knowledge Services

2004-2007 (6th Framework); DILLMULI – Dissemination of Lifelong Learning Activities in Museums and Library Projects (Socrates). Tem sido uma experiência verdadeiramente inovadora na nossa actividade e muito proveitosa em termos de troca de experiências em contactos com outros museus por toda a Europa. Serviço Educativo e de Animação recorrendo a parcerias com escolas com cursos de animação cultural e de técnico de património. Criou-se um Departamento de Conservação e Restauro. Protocolo com Instituto Politécnico de Tomar para acolhimento de estagiários do Curso de Conservação e Restauro no Museu. Investiu-se na compra de materiais e equipamento de restauro. Criou-se um Serviço de Visitas guiadas com tradução simultânea em Língua Gestual Portuguesa, pedindo-se a colaboração, ao nível da divulgação, com a Associação Portuguesa de Surdos. Criação da rede Informática do museu, aquisição de Software para a Biblioteca do museu, aquisição de material fotográfico. Criação do Arquivo de Fotografia, criação do Posto de Conhecimento, criação da biblioteca Infante juvenil. Melhoramento do serviço educativo, criação de ateliês dentro e fora do museu, inovação de espectáculos fora do museu. Criação de um espaço físico adequado à realização de actividades do Serviço Educativo do Museu, actividades que contribuam significativamente para uma percepção e compreensão das colecções e da história do Museu. Serviço de trabalho com as comunidades: pescadores da Praia de Faro; Canteiros de Bordeira, Comunidade da Vila. Adentro – estes projectos têm em comum o objectivo de recolher memórias, de valorizar as comunidades e de perspectivar o futuro das populações. Edição da Revista de Museologia do Museu – MUSEAL – que tem como missão divulgar reflexões e práticas na área da Museologia, com o intuito de contribuir para a criação de competências e para o incentivo à troca de informação entre os profissionais ligados a museus. A vocação da revista é de âmbito regional, não desvalorizando, contudo, o contributo e a reflexão sobre experiências nacionais e transfronteiriças. Os temas a abordar incidirão sobre problemáticas e assuntos da actualidade museológica, com vista à criação de um espaço de opinião, de debate e de cruzamento de ideias. Os objectivos: Divulgar a prática museológica regional; Contribuir para a concretização de uma rede regional de museus; Reflectir sobre aspectos da Museologia contemporânea; Dinamizar grupos de reflexão sobre questões da museologia; Contribuir para uma melhor prática profissional; Criar um instrumento de troca de experiências entre profissionais. Trabalho com públicos diferenciados: reforço das parcerias com instituições locais, tais como: ACAPO, ASMAL (Associação de Saúde Mental do Algarve), Unidade de Surdos. Este trabalho consiste na programação conjunta de actividades visando objectivos comuns de proporcionar a todos uma

plana cidadania. Museu sai à Rua: trata-se de um projecto onde os técnicos do serviço educativo se deslocam a várias instituições (Hospital Distrital de Faro, Refúgio Aboim Ascensão, etc.) onde os utentes estão impossibilitados de se deslocar ao museu. Com esta actividade pretende-se tornar acessível a todos a Educação Patrimonial. O Programa de colaboração com associações diversas, locais e de professores, no sentido de promover a educação para a cidadania, foi aproveitado para criar a área funcional de comunicação com a integração de uma gestora cultural responsável e a organização de um centro de contactos com actualização de base de dados. Foi implementado o sistema informático de contabilidade (SIC). Está em desenvolvimento o Web site do Museu. Acesso generalizado aos funcionários da intranet e a Internet. Estão em fase de apreciação os documentos obrigatórios: Regulamento Interno do Museu, Normas de conservação preventiva e Política de Incorporação e Normas e Procedimentos de Conservação Preventiva. Aplicação da CAF ao Serviço Educativo do Museu, em 2004, com a atribuição do 1º lugar do Prémio da Qualidade do Distrito de Setúbal. Actividades de ocupação dos tempos livres (ateliers de férias) com temáticas relacionadas com a história do Parque e da defesa do meio ambiente e com o traje como meio de comunicação. Festas de aniversário com actividades relacionadas com o traje ou o meio ambiente, que integram o aniversariante, os seus familiares e amigos. Festival da Música, evento de animação cultural de comemoração do mês da música. Actividades culturais relacionadas com as exposições, o palácio e o parque destinadas a crianças/adolescentes e seus familiares. Web site do museu, criação de associação dos amigos da música, criação do serviço educativo, obras de remodelação, posto multimédia, plasma e leitor de DVD, mesa de projecção, leitores MP3, materiais de acessibilidade para cegos. Reabertura com obras de requalificação, livraria, cafetaria, biblioteca, exposição temporária, exposição permanente, recepção, loja, reservas. *Datalogger* para controlo ambiental do museu, instalação de dois quiosques multimédia, hardware e aplicação multimédia "In Património" para divulgação do acervo museológico da igreja em Guimarães. Criado um site ao público juvenil, visita guiada, novos temas de visitas, foi elaborado um Roteiro destinado ao público infantil, fichas de apoio, jogos lúdicos. Nova pagina Web com BackOffice do museu. Serviço de itinerâncias (exposições itinerantes de divulgação), serviço de animação cultural, arquivo digital. Musealização de uma oficina mecânica; transformação da oficina em oficina-museu, pólo museológico.

A Figura 7 mostra-nos a percentagem de quem desenvolveu as inovações de serviço referidas anteriormente. Das respostas, verifica-se que 41% foi efectuada pelo próprio museu, 53% o próprio museu em cooperação com outros museus ou instituições e finalmente somente 6% foram realizadas por outros museus ou instituições. Isto é embora os museus desenvolvam as suas próprias actividades de inovação de serviços, a parceria com outros museus ou instituições é também importante.



**Figura 7 – Percentagem de respostas sobre quem desenvolveu esses serviços de inovação (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

### 3.4 Inovação do Processo

Através da Figura 8 verifica-se que, durante o período de 2004-2006, a percentagem de museus que introduziu algum processo novo ou significativamente melhorado no contexto museológico foi de 90,5%, i.e., existe claramente inovação de processos.

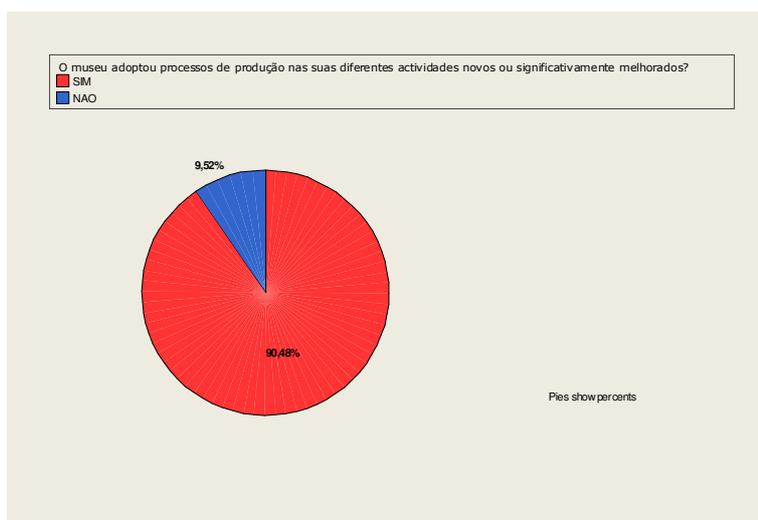


Figura 8 – Percentagem de respostas sobre inovação de serviços (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Dentro deste aspecto referia então alguns dos exemplos apontados pelos inquiridos sobre o tipo de inovação de processos, nomeadamente: Site do Serviço Educativo que veio facilitar inscrições em actividades e preenchimento de formulários on-line. Site para imprensa, que possibilitou download de imagens e textos evitando elaborados e dispendiosos dossiês de imprensa. Através da criação de novos percursos e por intermédio de parcerias realizadas com outros museus e instituições, tornamos o conhecimento da História da Água mais abrangente (em espaço físico e temporal), divulgando-o a todos os públicos numa perspectiva de turismo cultural. Por outro lado, também no âmbito das parcerias internacionais alargamos o nosso leque de acção, proporcionando experiências de aprendizagem ao longo da vida para o público adulto, nomeadamente a colegas de outros museus e instituições, estudantes, investigadores, etc. Numa perspectiva de interculturalidade o Museu tem servido como pólo agregador das várias culturas, acolhendo nos seus espaços demonstrações de arte de vários países por intermédio das Embaixadas e consulados representados no nosso país. Para, além disso, o MDA tem procurado lançar novos artistas, numa perspectiva de mecenato cultural, bem como, aliar o nosso património, a grandes efemérides, por exemplo: alertar para preservação do Aqueduto das Águas Livres enquanto monumento candidatáveis a património da Humanidade

com a Exposição “Aquae Liberae Triumphallus Ingressus” e as Comemorações do Grande Terramoto de Lisboa a “Exposição 1755 - O Cemitério da Esperança” do autor Manuel Carmo realizadas no Reservatório da Mãe d’Água das Amoreiras. A comunicação do Museu da assenta numa dialéctica estática e dinâmica. A primeira porque existe fisicamente no mundo, em Portugal, na cidade de Lisboa e oferecemos um conjunto de quatro monumentos que constituem o Museu, preservados e organizados museologicamente. Recebemos visitantes nacionais e internacionais, dispomos de um serviço educativo para as escolas, de um Arquivo Histórico que ajuda a entender a Inteligência portuguesa e que é consultado por académicos, estudantes. Acolhemos exposições (de qualidade reconhecida pela opinião pública nacional e internacional), alugamos os espaços para várias actividades e conseguimos um crescimento económico que corresponde a um enorme esforço tratando-se de uma actividade cultural. O Museu apresenta-se como um lugar de criatividade onde se aprende sempre mais, polarizador de cidadania (o seu *ethos* na dupla perspectiva filosófica e prática), que provoca a mudança de mentalidades, que faz acontecer e que contribui para a sedimentação das identidades que cumprem a diversidade do País e dos diferentes povos que aí vivem. A identidade do Museu junta-se à identidade de Portugal constituindo-se como parte da nossa cultura e como mensageiro desse espírito, do nosso conhecimento e do pensamento. A identidade desempenha um papel fundamental na configuração do mundo e na construção do eu do ser humano. Os Museus são cada vez mais substitutos e auxiliares das escolas, universidades, das famílias e das igrejas, consideradas como reguladoras sociais capazes de reunir pessoas à volta de necessidades comuns. Os prémios Internacionais legitimam e celebram o sucesso que é nosso, do Museu e também de Portugal. Mas para além desse sucesso evidente para a opinião pública nacional e internacional o nosso maior sucesso é fazer a diferença na vida de muitas crianças e de adultos a quem provocamos na sua criatividade, ajudando-os a combater o medo que nos retira o direito de viver, de pensar livremente, de rir, de sentir prazer e de não envelhecer. A estratégia de comunicação do Museu é dinâmico por tudo o que foi referido e porque é provocadora na forma como chega às escolas através de telemarketing, estimulando a investigação, alertando para o ambiente, a preservação e animação do património, códigos de comportamento numa perspectiva sincrética que junta o mundo todo no princípio da reciprocidade (tudo o que fazemos é importante e atinge o meio em que vivemos e por sua vez nos atingirá). As exposições que organizamos são discursos abertos e imprevistos que densificam a dimensão artística, dando oportunidade aos mais novos e intensificando o prestígio dos mais conhecidos. Modificação da parte da exposição permanente em que a

temática de uma das salas, colocada em 2001, cortava o discurso expositivo inicial. Dado que o Museu Municipal não é propriamente um museu de história local, tem sido fundamental a programação de exposições temporárias de média duração que reflectam precisamente a temática da história local de forma a diminuir o distanciamento entre o Museu e as comunidades locais. Inclusão de roteiro Braille do museu. Itinerância de exposições por diversos espaços da cidade. Inclusão das novas tecnologias nas actividades do serviço educativo, nomeadamente na Arte Interactiva e lendas Animadas. Com este novo meio de aproximação dos conteúdos aos visitantes consegue-se trabalhar um tema difícil para o público escolar - A pintura antiga. Reorganização de acordo com o sistema por base da base de dados da biblioteca da Casa-Museu, para integrá-la no sistema das outras bibliotecas. Programa de colaboração e intercâmbio de exposições com o objectivo de rentabilizar esforço intelectual e financeiro. Criação do roteiro em suporte digital e impresso. Ainda decorre o inventário de colecções no programa matriz, e a digitalização de todas as colecções do Museu. Criação de protocolos e parcerias com estabelecimentos Hoteleiros e Regiões de turismo. Boletim do Museu Municipal, mais museu on-line na página do município; maior divulgação das iniciativas em suporte digital. Entenda-se Museu Municipal com outros serviços da autarquia, como a Divisão de Comunicação, para este exemplo. Actividades de ocupação dos tempos livres (ateliers de férias) com temáticas relacionadas com a história do Parque e da defesa do meio ambiente e com o traje como meio de comunicação. Festas de aniversário com actividades relacionadas com o traje ou o meio ambiente, que integram o aniversariante, os seus familiares e amigos. Implementação de serviços online via intranet do IPM, pequenas exposições educativas, 1º centenário do nascimento de Capela, quatrocentos aos quadrinhos, conservação e restauro de instrumentos musicais em parceria com a FCT. Cobrança de bilhetes, melhoria das redes de PCs, melhoria da rede de telefone, controlo de temperatura e humidade relativa, sistema de alarme videovigilância. Renovação da videovigilância, e alarmes, iluminação em fibra óptica e halogéneo com temporizadores na exposição permanente, remodelação do espaço de exposição permanente com a colocação de novas vitrinas. Novo sistema de gestão de serviços (chamadas telefónicas), melhoria da rede de PCs. Meios informáticos, audiovisuais e multimédia. Parcerias com Universidades.

A Figura 9 mostra-nos quem desenvolveu essa inovação de processo, onde claramente se verifica que 61% foi o próprio museu, 33% o museu em cooperação com outros museus ou instituições e somente 6% outros museus ou instituições.

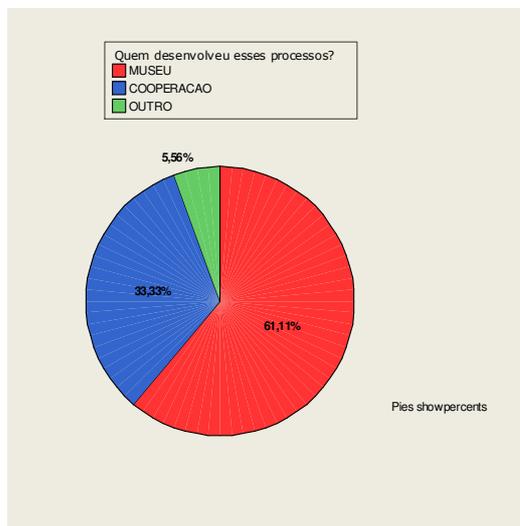
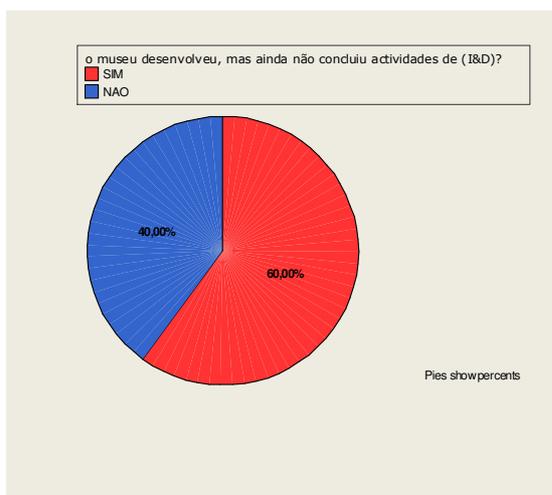


Figura 9 – Percentagem de respostas sobre quem desenvolveu esses processos de inovação (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

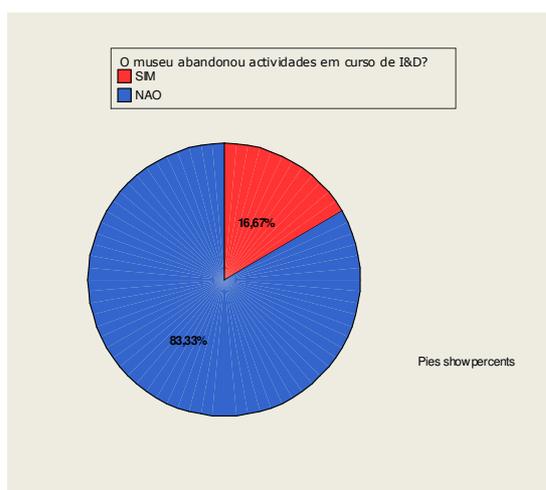
### 3.5 Actividades de inovação incompletas ou abandonadas

Até ao final de 2006, 60% das respostas mostram que o museu desenvolveu, mas ainda não concluiu, projectos orientados para o desenvolvimento ou introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados, incluindo actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) conforme nos mostra a Figura 10. Isto é um forte indicador de inovação museológica, onde 40% das actividades já tinham sido concluídas, prevendo desta forma futuras actividades ainda por concluir.



**Figura 10 – Percentagem de respostas se o museu desenvolveu, mas ainda não concluiu projectos orientados para o desenvolvimento ou introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados, incluindo actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

Da mesma forma é importante saber também qual a percentagem, durante o período de 2004-2006, em que o museu abandonou actividades em curso orientadas para desenvolvimento ou introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados, incluindo actividades de investigação e desenvolvimento (I&D). Nessa perspectiva verifica-se através da Figura 11 que somente em 17% dos casos os museus abandonaram as actividades em curso.



**Figura 11 – Percentagem de respostas se museu abandonou actividades em curso orientadas para o desenvolvimento ou introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados, incluindo actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

### 3.6 Despesas em actividades orientadas para a inovação em 2004-2006

A I&D no museu compreende todo o trabalho criativo empreendido numa base sistemática com o objectivo de aumentar o acervo de conhecimentos do museu, assim como a utilização desse acervo no desenvolvimento de novas aplicações, tais como serviços ou processos novos ou significativamente melhorados (incluindo investigação em software). Assim sendo, durante o período de 2004-2006, a percentagem de respostas que refere que o museu esteve envolvido em actividades de Investigação e Desenvolvimento realizados no museu, i.e. I&D interna foi de 81% conforme nos mostra a Figura 12.

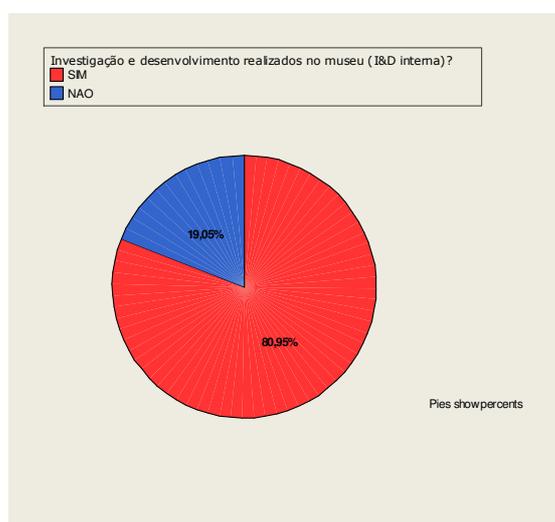
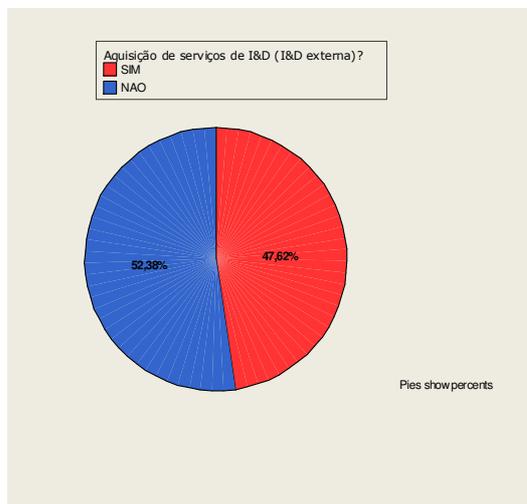


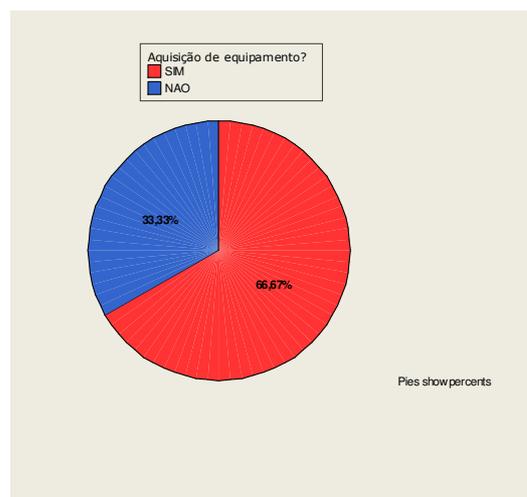
Figura 12 – Percentagem de respostas sobre Investigação e desenvolvimento realizados no museu (I&D interna) (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Por outro lado, as mesmas actividades mencionadas acima, mas executadas por outros museus ou por entidades públicas ou privadas de I&D, i.e., a aquisição de serviços de I&D (I&D externa) foi de 48% conforme a Figura 13.



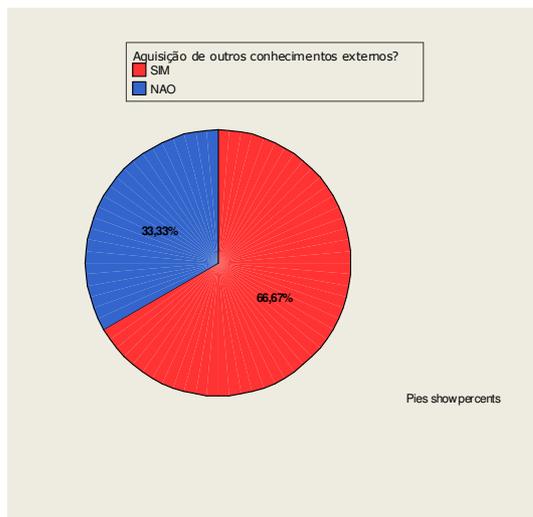
**Figura 13 – Percentagem de respostas sobre Aquisição de serviços de I&D (I&D externa) (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

A aquisição de equipamento, i.e., hardware ou outros equipamentos ligados especificamente a serviços ou processos novos ou significativamente melhorados obteve um valor de 67% conforme a Figura 14.



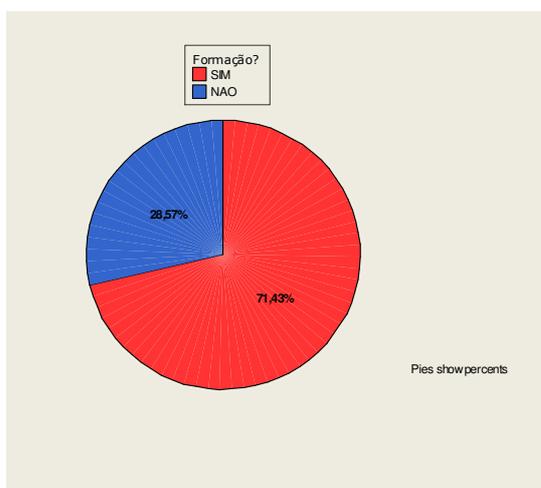
**Figura 14 – Percentagem de respostas sobre Aquisição de equipamento (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

A aquisição de conhecimento externo, sob a forma de patentes, licenças, know-how, marcas, software e outros tipos de conhecimento externo para implementar as inovações do museu, ou seja, a aquisição de outros conhecimentos externos ficou estabelecida em 67% conforme a Figura 15.



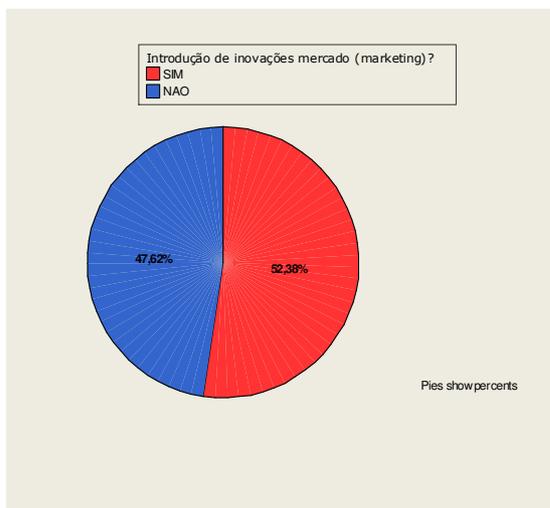
**Figura 15 – Percentagem de respostas sobre Aquisição de outros conhecimentos externo (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

A formação interna ou externa especificamente orientada para o desenvolvimento ou introdução de inovações foi considerada uma despesa de inovação em 67% dos casos conforme a Figura 16.



**Figura 16 – Percentagem de respostas sobre Formação (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

Por fim, as actividades de marketing internas ou externas ao museu directamente orientadas para a introdução no mercado dos serviços ou processos novos ou significativamente melhorados (pode incluir estudos de mercado, publicidade de lançamento) foram respondidas em 67% dos casos conforme Figura 17.



**Figura 17 – Percentagem de respostas sobre Introdução de inovações mercado (marketing) (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

Resumindo este Item é possível verificar que existiram despesas em actividades orientadas para a inovação entre 2004-2006. Nomeadamente ao nível da investigação e desenvolvimento realizados no museu (I&D interna), da aquisição de equipamento, da aquisição de outros conhecimentos externos e da actividade de formação e marketing.

### 3.7 Investigação e desenvolvimento realizado no museu

Quanto ao número de pessoas ao serviço do museu que esteve afecto a investigação e desenvolvimento com implicação na actividade do museu em 2004-2006 é importante frisar que em média trabalham 18 pessoas por museu. A Figura 18 mostra-nos a distribuição do número de pessoas afectas à actividade de investigação por museu.

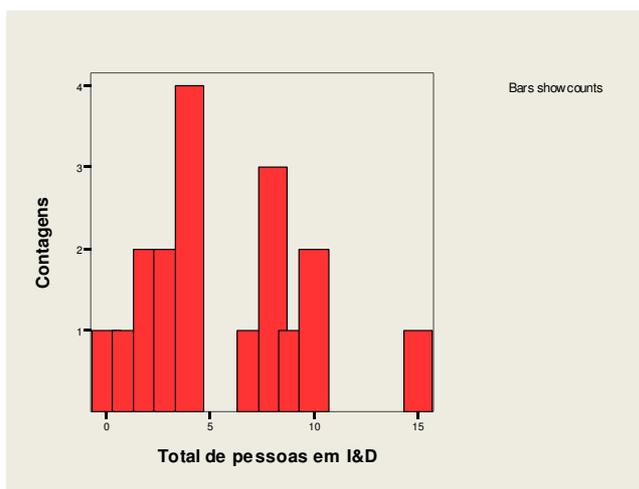


Figura 18 – Número de pessoas afectas à I&D (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

No que diz respeito ao período de 2004-2006, verifica-se que 53% das pessoas acima descritas e afectas à I&D o fazem de forma contínua, conforme a Figura 19. Isto é, a outra parte realiza actividades de I&D no museu de forma descontínua.

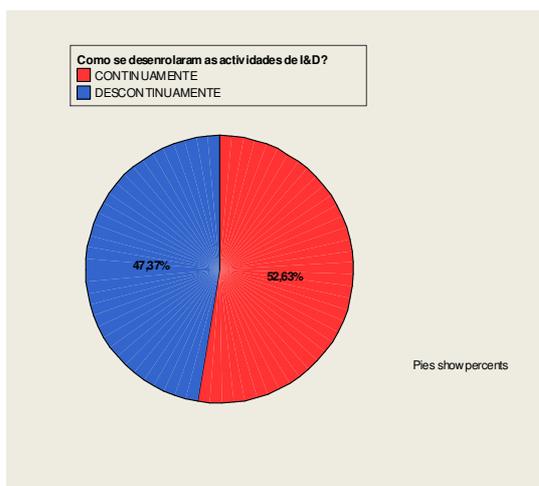


Figura 19 – Percentagem de respostas sobre que forma se desenvolveram as actividades de I&D no museu (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

### 3.8 Efeitos das inovações introduzidas no museu durante 2004-2006

A inovação pode ter vários efeitos nas actividades do museu, o grau de impacto verificado no fim de 2006 frutos das inovações introduzidas no período de 2004-2006, foi referido para o alargamento da gama de serviços como tendo um impacto de grau alto (50%) e médio (40%) conforme a Figura 20.

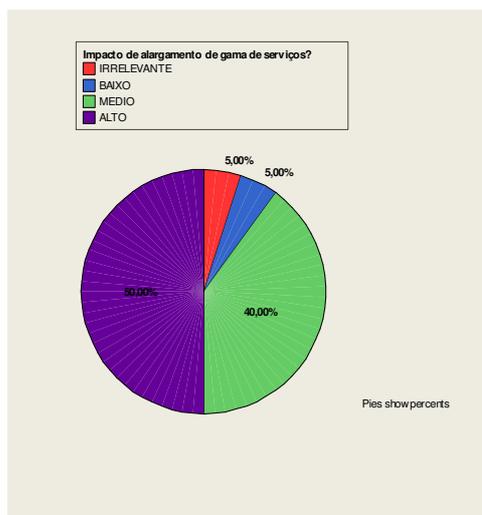


Figura 20 – Percentagem de respostas sobre Alargamento da gama de serviços (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Da mesma forma se verifica que a entrada em novos públicos se mostra com um impacto de grau alto (45%) e médio (45%) conforme a Figura 21 no que diz respeito ao efeito das inovações introduzidas no museu.

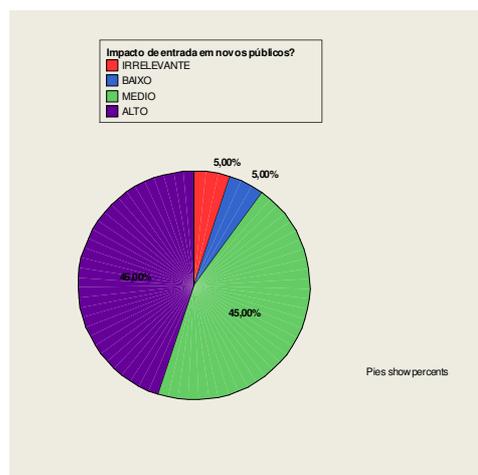


Figura 21 – Percentagem de respostas sobre Entrada em novos públicos (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Ainda nos efeitos associados aos serviços verifica-se que a melhoria da qualidade dos serviços teve um grau de impacto considerado alto para 56% dos casos de acordo com a Figura 22 no que diz respeito ao efeito das inovações introduzidas no museu.

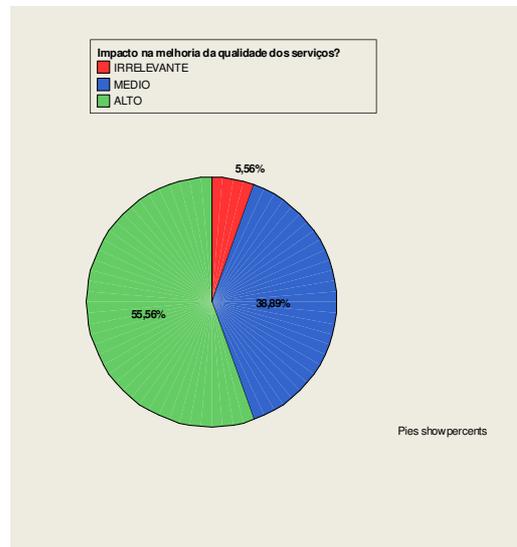


Figura 22 – Percentagem de respostas sobre Melhoria da qualidade dos serviços (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Nos efeitos associados aos processos, verifica-se que a melhoria da flexibilidade de produção é considerada como tendo um grau de impacto médio (47%) e alto (33%) de acordo com a Figura 23.

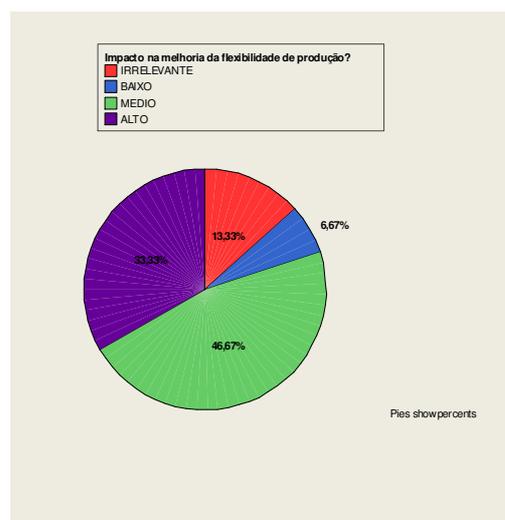


Figura 23 – Percentagem de respostas sobre Melhoria da flexibilidade de produção (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Por sua vez, o aumento da capacidade de produção foi tido como um grau de impacto médio (36%) e alto (42%), conforme Figura 24, no que diz respeito ao efeito das inovações introduzidas no museu.

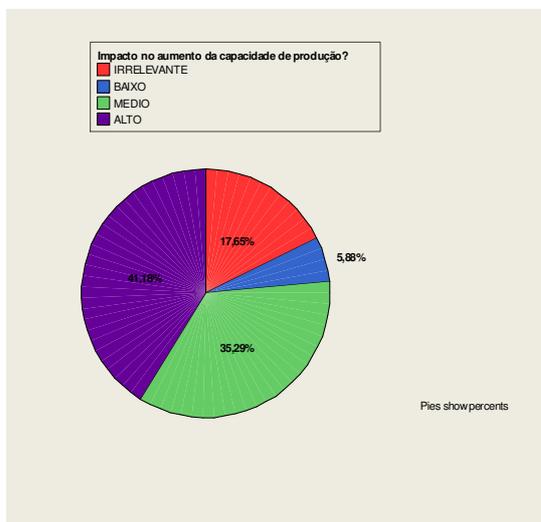


Figura 24 – Percentagem de respostas sobre Aumento da capacidade de produção (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Através da Figura 25 verifica-se que a redução dos custos de trabalho foi considerada como tendo um impacto irrelevante (35%), médio (24%) e alto (24%) no que diz respeito ao efeito das inovações introduzidas no museu.

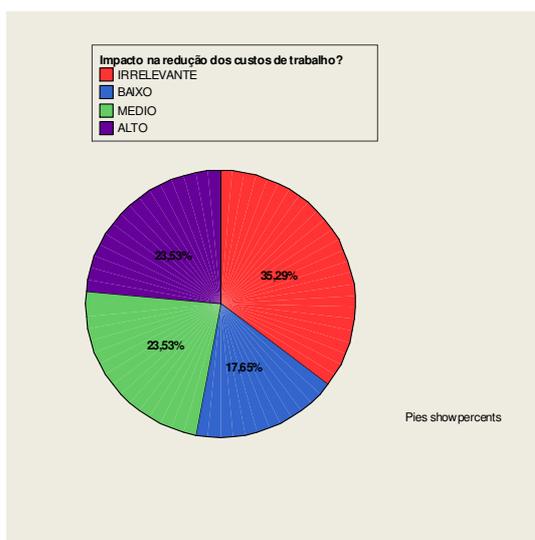


Figura 25 – Percentagem de respostas sobre Redução dos custos de trabalho (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Através da Figura 26 verifica-se que a redução do consumo de energia e de materiais foi considerada como tendo um impacto irrelevante (29%), baixo (35%), médio (18%) e alto (18%) no que diz respeito ao efeito das inovações introduzidas no museu.

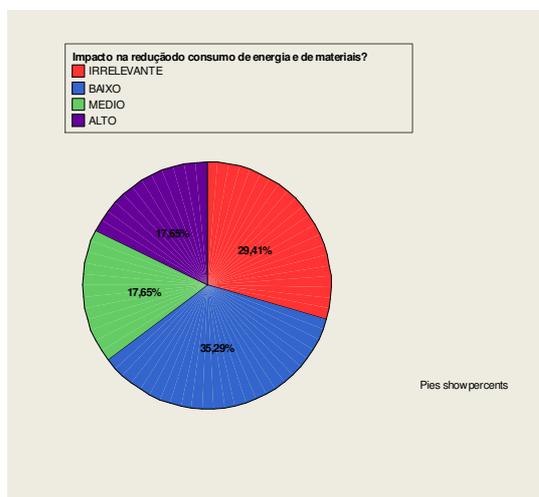


Figura 26 – Percentagem de respostas sobre Redução do consumo de energia e de materiais (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

A melhoria do impacto ambiental ou de outros aspectos associados à saúde é tida como um grau de impacto médio (36%) e alto (42%), conforme a Figura 27 no que diz respeito ao efeito das inovações introduzidas no museu.

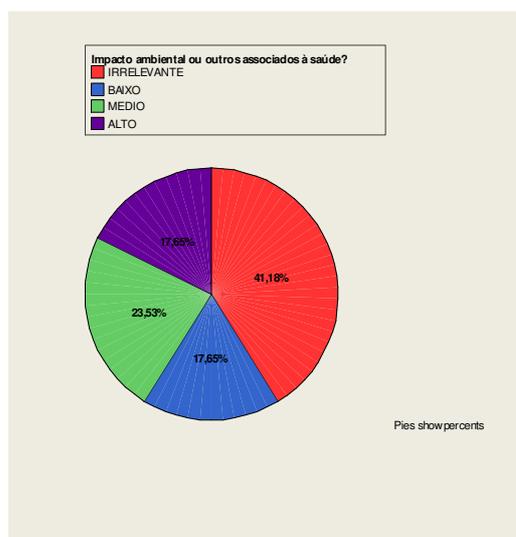
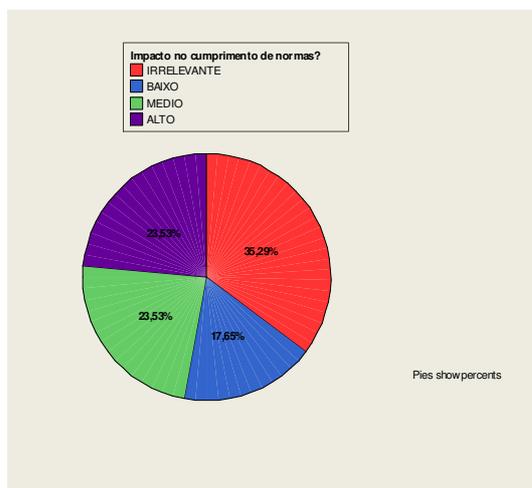


Figura 27 – Percentagem de respostas sobre Melhoria do impacto ambiental ou de outros aspectos associados à saúde (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Finalmente o cumprimento com regulações e normas teve um grau de impacto irrelevante (35%), baixo (18%), médio (24%) e alto (24%) no que diz respeito ao efeito das inovações introduzidas no museu conforme a Figura 28.



**Figura 28 – Percentagem de respostas sobre Cumprimento com regulações e normas (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).**

### 3.9 Financiamento Público da Inovação

O financiamento público inclui apoio financeiro sob a forma de subsídios ou empréstimos. Assim sendo, no período de 2004-2006 em 55% dos casos verificou-se que o museu recebeu algum tipo de apoio financeiro público de autoridades locais ou regionais para apoiar actividades orientada para a inovação, tal como nos é mostrado na Figura 29.

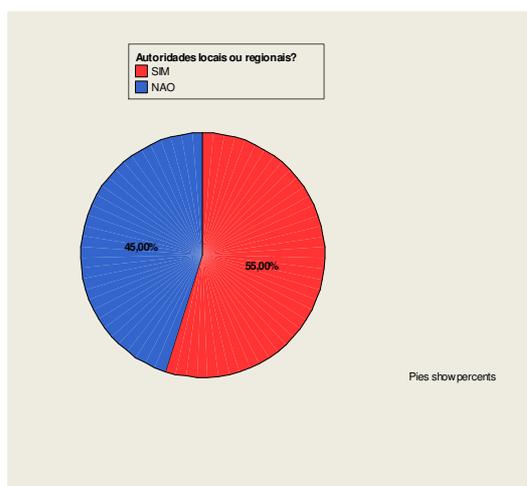


Figura 29 – Percentagem de respostas sobre Apoio de: Autoridades locais ou regionais (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

No período de 2004-2006 em 55% dos casos verificou-se também que o museu recebeu algum tipo de apoio financeiro público do governo para apoiar actividades orientada para a inovação, tal como nos é mostrado na Figura 30.

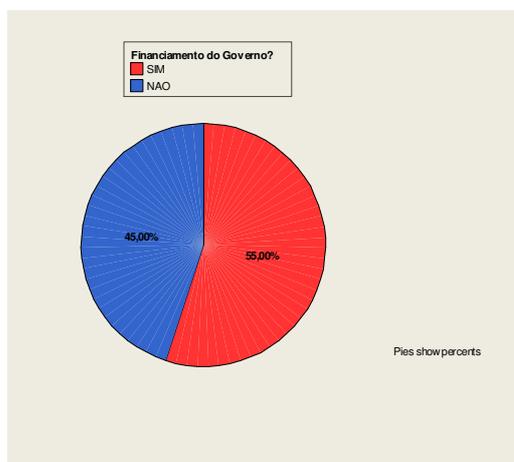
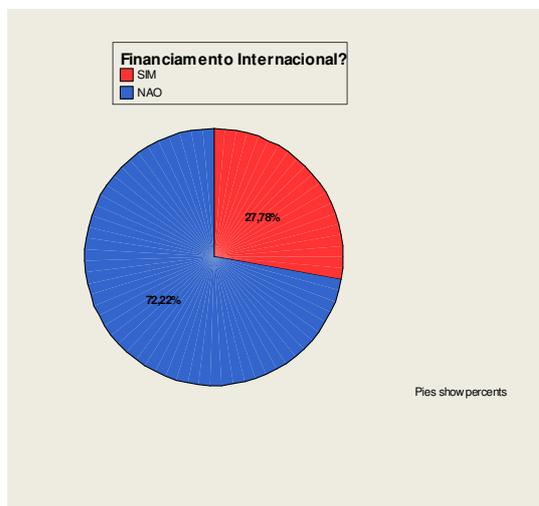


Figura 30 – Percentagem de respostas sobre apoio de: Governo (fonte: SPSS; data: 12-06-2008).

Por último, no período de 2004-2006 somente em 28% dos casos verificou-se que o museu recebeu algum tipo de apoio financeiro de organismos internacionais para apoiar actividades orientada para a inovação, tal como nos é mostrado na Figura 31.



**Figura 31 – Percentagem de respostas sobre apoio de: Organismos Internacionais (fonte: SPSS; data: 14-06-2008).**

Assim sendo verifica-se que o financiamento público da inovação museológica se reparte entre autoridades locais ou regionais ou através do governo.

### 3.10 Cooperação na área da inovação em 2004-2006

A cooperação na área da inovação significa a participação activa em actividade I&D e em outras actividades de inovação com outras organizações (tanto empresas como outras entidades). Nessa perspectiva verifica-se que o museu estabeleceu algum acordo de cooperação para actividades de inovação com outros museus ou instituições durante o período 2004-2006 em 77% dos casos conforme a Figura 32.

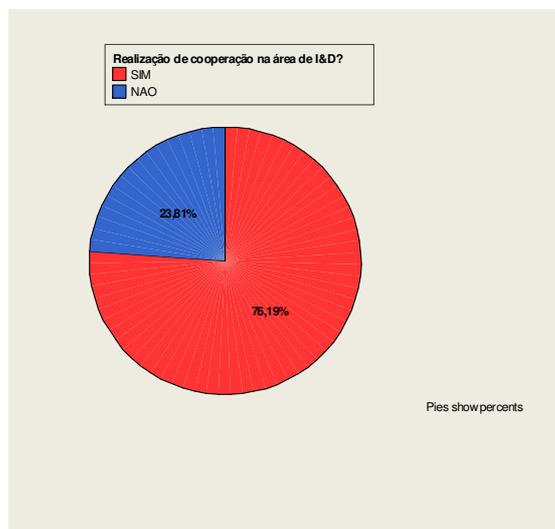


Figura 32 – Percentagem de respostas sobre acordos de cooperação (fonte: SPSS; data: 14-06-2008).

Quanto ao tipo de organização com quem colaboraram e o respectivo país ou região de origem, as respostas para: Outros museus e Fornecedores de equipamento, de materiais, de componentes ou de software, com 93% para o território Nacional e somente 7% para a União Europeia. Nos casos de Público, Consultores, Laboratórios ou empresas de I&D, Universidades ou outras do ensino superior e Laboratórios de estado, institutos de I&D as respostas foram de 100% para o território Nacional.

### 3.11 Fontes de Informação para a Inovação

Esta questão diz respeito à identificação das principais fontes de informação das quais resultam sugestões para projectos de inovação ou que contribuiriam para a implementação de inovações. Como tal, a importância atribuída às diferentes fontes de informação, nomeadamente fontes internas (dentro do museu) têm uma importância média e alta em 47% dos casos conforme a Figura 33.

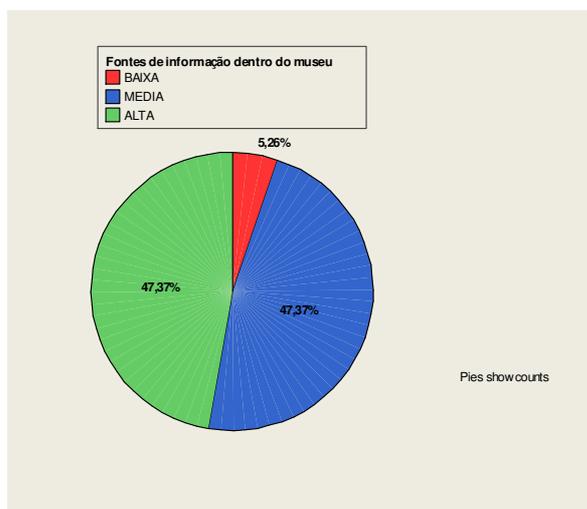


Figura 33 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Dentro do museu (fonte: SPSS; data: 14-06-2008).

A importância atribuída às diferentes fontes de informação, nomeadamente fontes internas e de outros museus (IPM) têm uma importância média e alta em 39% dos casos conforme a Figura 34.

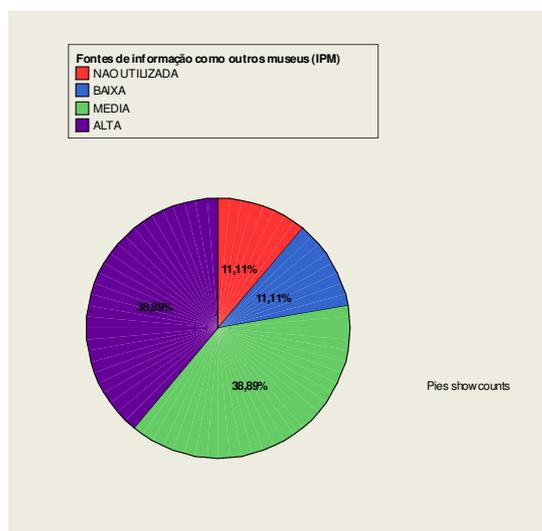


Figura 34 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Outros museus (IPM) (fonte: SPSS; data: 14-06-2008).

A importância atribuída às diferentes fontes de informação, nomeadamente fontes de mercado e de fornecedores de equipamento, de materiais, de componentes ou software têm uma importância média em 39% dos casos conforme a Figura 35.

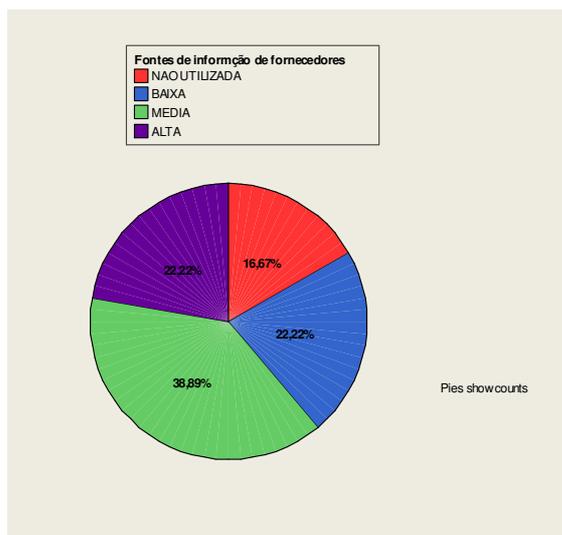


Figura 35 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Fornecedores de equipamento, de materiais, de componentes ou software (fonte: SPSS; data: 14-06-2008).

A importância atribuída às diferentes fontes de informação, nomeadamente fontes de mercado do público tem uma importância alta em 39% dos casos conforme a Figura 36.

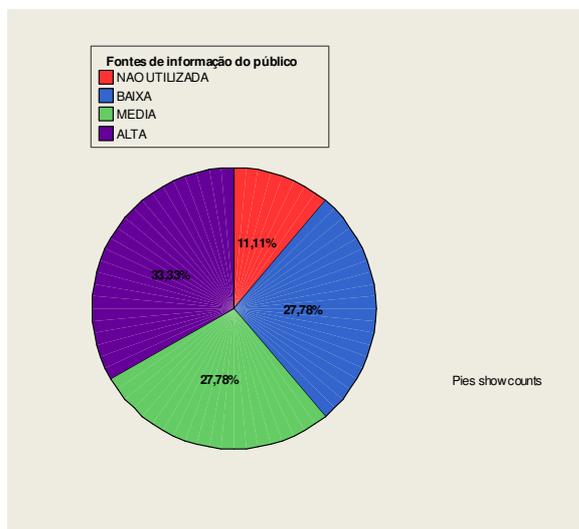


Figura 36 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Público (fonte: SPSS; data: 14-06-2008).

A importância atribuída às diferentes fontes de informação, nomeadamente fontes de institucionais como as universidades ou outras de ensino superior tem uma importância alta em 41% dos casos conforme a Figura 37.

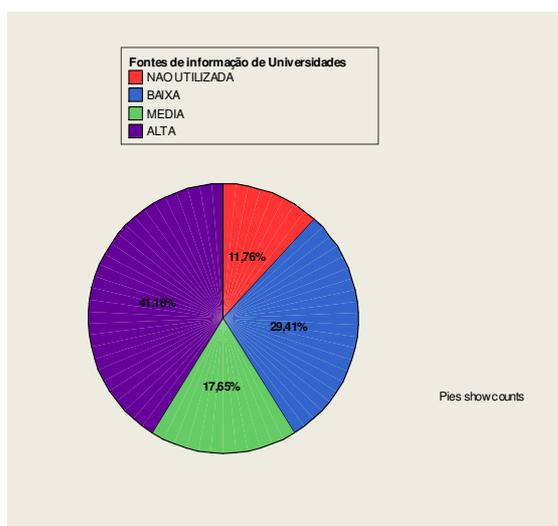


Figura 37 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Universidades ou outras de ensino superior (fonte: SPSS; data: 14-06-2008).

A importância atribuída às diferentes fontes de informação, nomeadamente fontes de institucionais como os Laboratórios do Estado, institutos de I&D tem uma importância média e alta em 39% dos casos conforme a Figura 38.

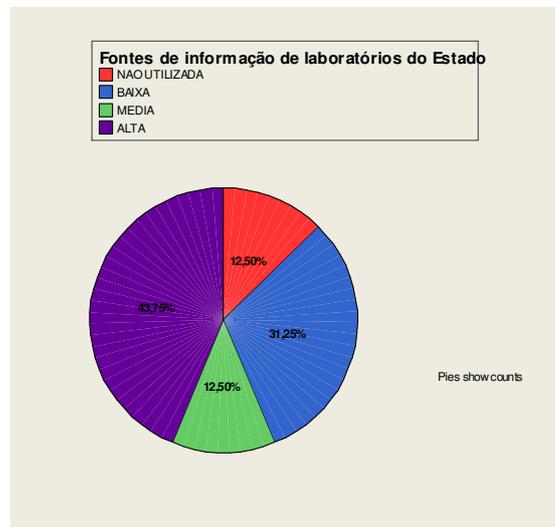


Figura 38 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Laboratórios do Estado, institutos de I&D (fonte: SPSS; data: 14-06-2008).

A importância atribuída às diferentes fontes de informação, nomeadamente Conferencias, reuniões e publicações têm uma importância alta em 57% dos casos conforme a Figura 39.

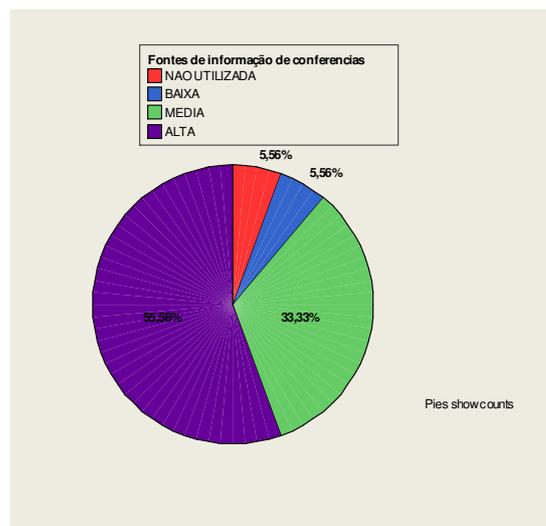


Figura 39 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Conferências, reuniões e publicações (fonte: SPSS; data: 14-06-2008).

A importância atribuída às diferentes fontes de informação, nomeadamente exposições tem uma importância média de 35% e alta de 47% dos casos conforme a Figura 40.

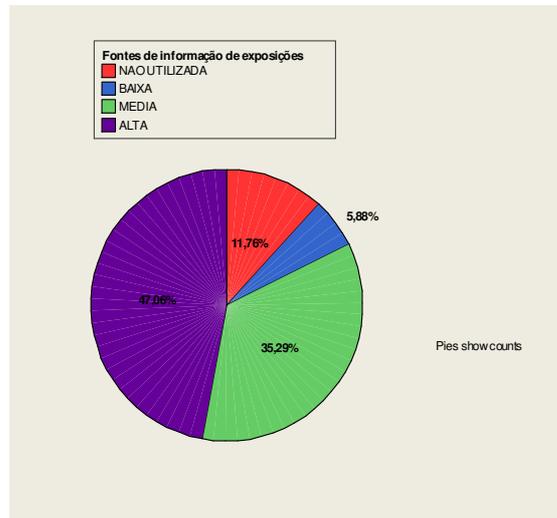


Figura 40 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Exposições (fonte: SPSS; data: 15-06-2008).

A importância atribuída às diferentes fontes de informação, nomeadamente por empresas de consultadoria tem uma importância de não utilizada em 60% dos casos conforme a Figura 41.

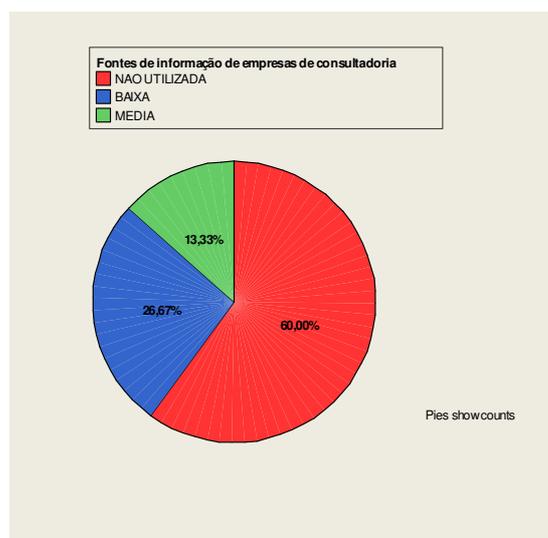


Figura 41 – Percentagem de respostas sobre fontes de informação para a inovação: Empresas de consultadoria (fonte: SPSS; data: 15-06-2008).

### 3.12 Factores que dificultam a inovação

Durante o período de 2004-2006, houve actividades orientadas para a inovação que em 77% dos casos foram seriamente atrasadas conforme Figura 42.

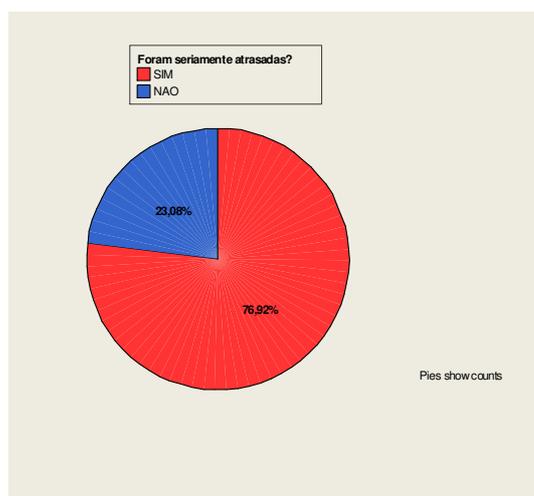


Figura 42 – Percentagem de respostas sobre actividades orientadas para a inovação que: foram seriamente atrasadas (fonte: SPSS; data: 15-06-2008).

Durante o período de 2004-2006, houve actividades orientadas para a inovação que em 67% dos casos nem sequer foram iniciadas conforme Figura 43.

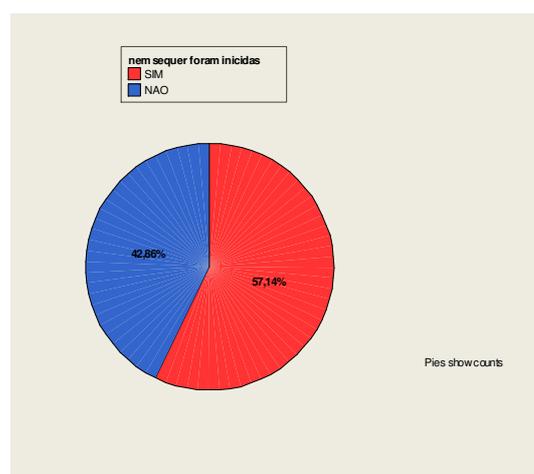


Figura 43 – Percentagem de respostas sobre actividades orientadas para a inovação que: nem sequer foram iniciadas (fonte: SPSS; data: 15-06-2008).

Durante o período de 2004-2006, houve actividades orientadas para a inovação que em 67% dos casos foram canceladas, conforme Figura 44.

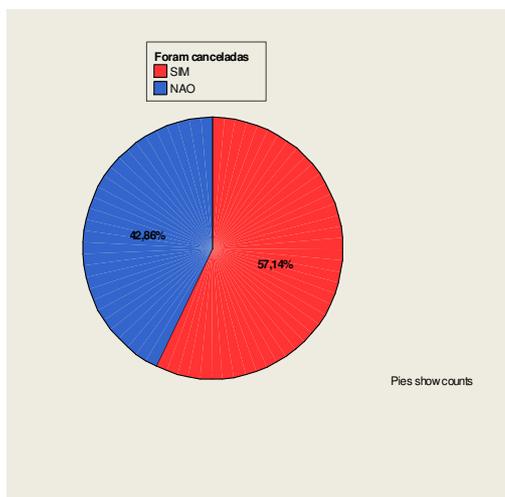


Figura 44 – Percentagem de respostas sobre actividades orientadas para a inovação que: foram canceladas (fonte: SPSS; data: 15-06-2008).

Ainda, durante o período de 2004-2006, não se justificam actividades orientadas para a inovação em 23% dos casos, dado que havia inovações introduzidas anteriormente, conforme a Figura 45.

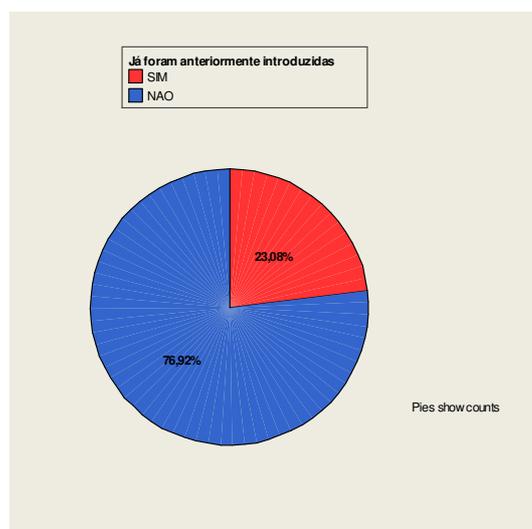
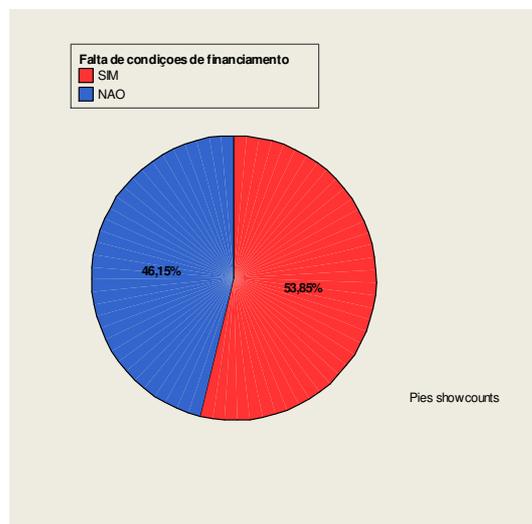


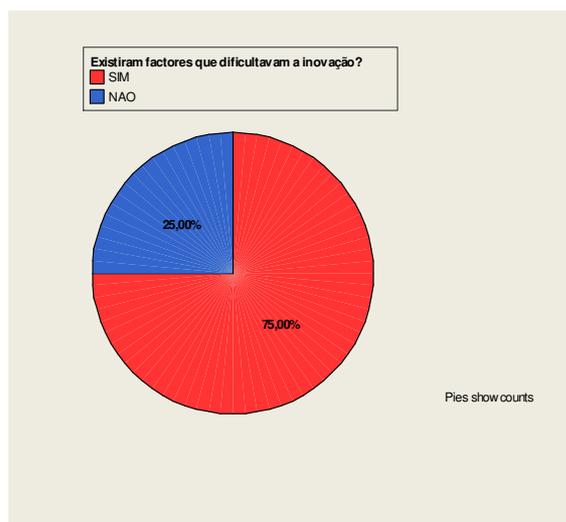
Figura 45 – Percentagem de respostas sobre a não justificação de actividades devido à introdução de inovações anteriores (fonte: SPSS; data: 15-06-2008).

Não se justificaram actividades orientadas para a inovação em 54% dos casos dadas as condições de financiamento geral do museu, conforme a Figura 46.



**Figura 46 – Percentagem de respostas sobre a não justificação de actividades devido às condições de financiamento geral do museu (fonte: SPSS; data: 15-06-2008).**

Resta ainda perceber se existiram factores que dificultaram a inovação. A resposta é “sim” em 75% dos casos, conforme a Figura 47.



**Figura 47 – Percentagem de respostas sobre a existência de factores que dificultam a inovação (fonte: SPSS; data: 15-06-2008).**

Se o museu sentiu dificuldades no desenvolvimento de actividades de inovação ou nem sequer as iniciou entre 2004-2006 a importância de cada um dos factores de impedimento foram: Percepção de risco económico? Não relevante – 21%, Baixa – 7%, Média – 21%, Alta - 50%, conforme a Figura 48.

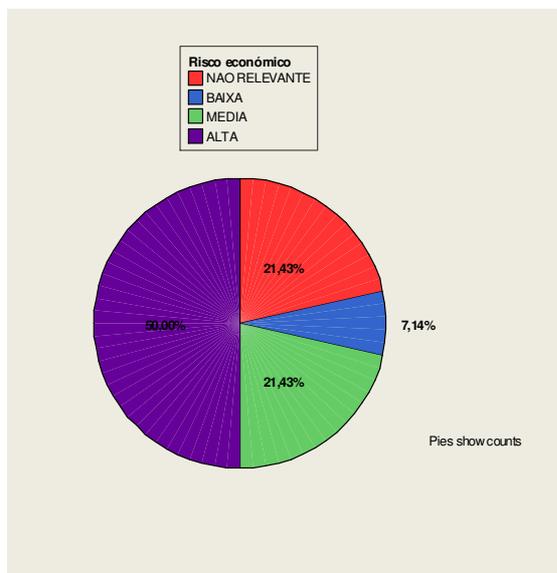


Figura 48 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Percepção de risco económico (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Factores que dificultam a inovação: Custos de inovação elevados? Não relevante – 6%, Baixa – 6%, Média – 13%, Alta - 75%, conforme a Figura 49.

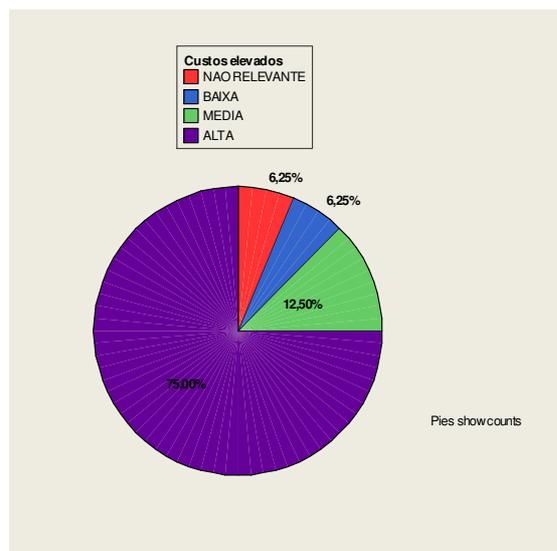


Figura 49 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Custos de inovação elevados (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Factores que dificultam a inovação: Falta de fontes de financiamento? Não relevante – 6%, Baixa – 13%, Média – 13%, Alta - 69%, conforme a Figura 50.

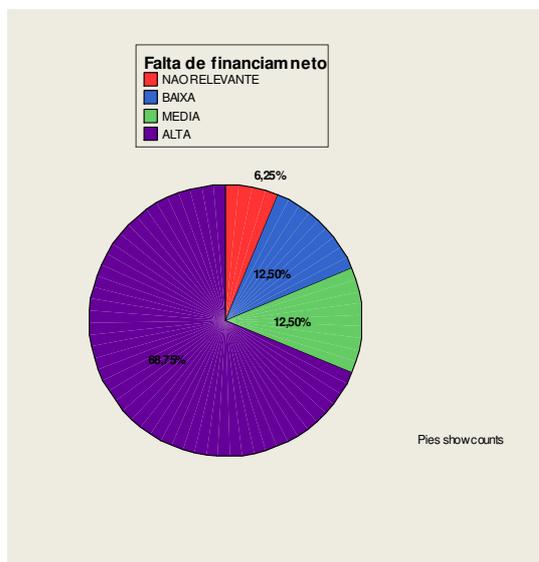


Figura 50 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: falta de fontes de financiamento (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Factores que dificultam a inovação: Estrutura organizacional pouco flexível? Não relevante – 36%, Baixa – 14%, Média – 29%, Alta - 21%, conforme a Figura 51.

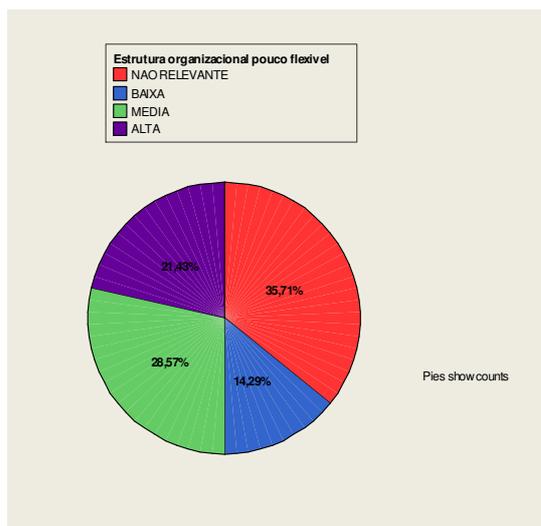


Figura 51 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Estrutura organizacional pouco flexível (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Factores que dificultam a inovação: Falta de pessoal qualificado? Não relevante – 33%, Baixa – 20%, Média – 20%, Alta - 27%, conforme a Figura 52.

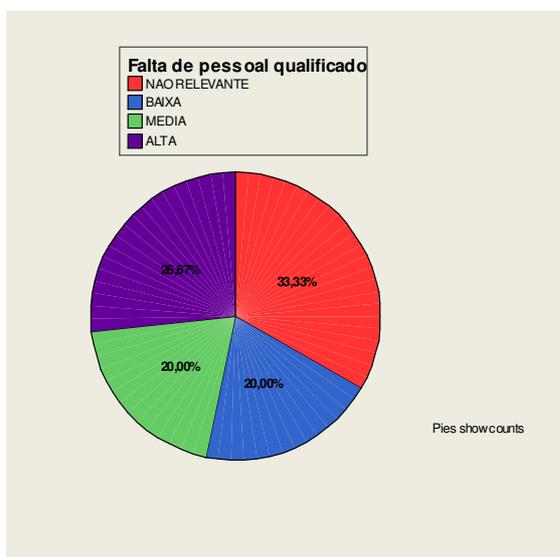


Figura 52 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Falta de pessoal qualificado (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Factores que dificultam a inovação: Falta de informação sobre tecnologia? Não relevante – 40%, Baixa – 7%, Média – 33%, Alta - 20%, conforme a Figura 53.

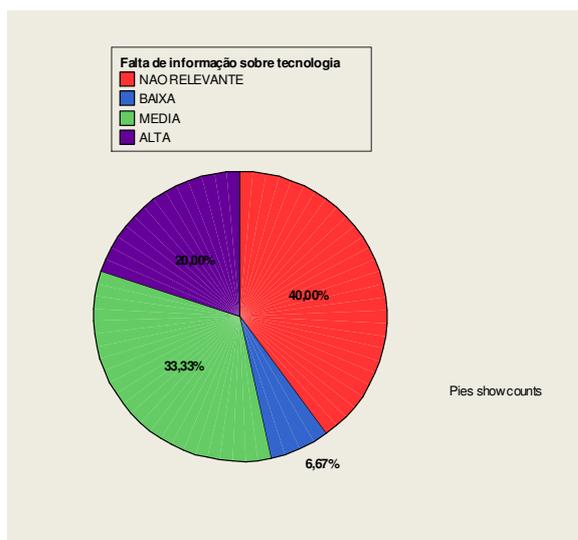


Figura 53 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Falta de informação sobre tecnologia (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Factores que dificultam a inovação: Falta de informação sobre mercados? Não relevante – 54%, Baixa – 8%, Média – 23%, Alta - 15%, conforme a Figura 54.

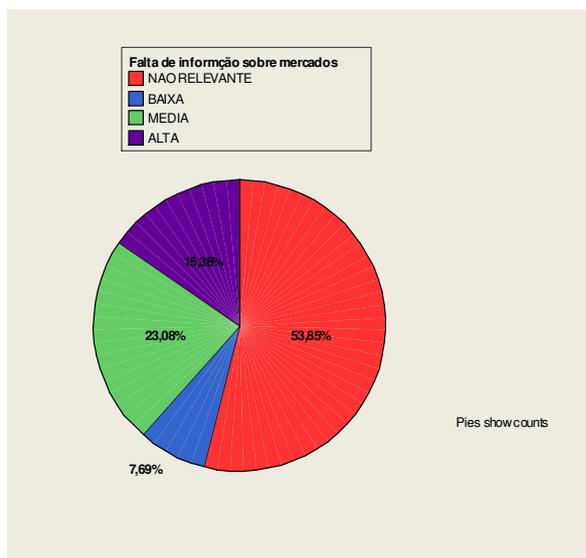


Figura 54 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Falta de informação sobre mercados (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Factores que dificultam a inovação: Regulamentação de normas? Não relevante – 58%, Baixa – 14%, Média – 21%, Alta - 7%, conforme a Figura 55.

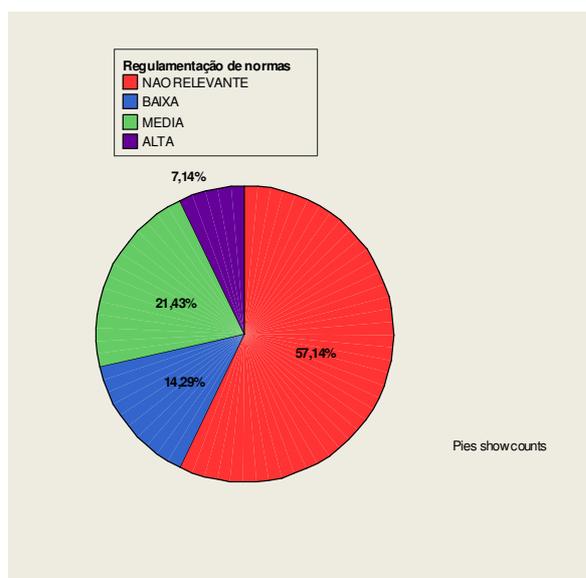


Figura 55 - Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Regulamentação de normas (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Factores que dificultam a inovação: Reduzida dimensão de público? Não relevante – 70%, Baixa – 23%, Média – 8%, Alta – 0 %, conforme a Figura 56.

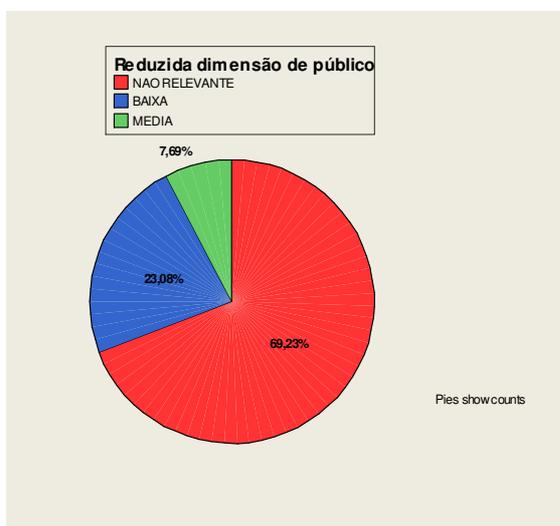


Figura 56 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Reduzida dimensão de público (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Factores que dificultam a inovação: Falta de receptividade do público às inovações? Não relevante – 62%, Baixa – 23%, Média – 8%, Alta - 8%, conforme a Figura 57.

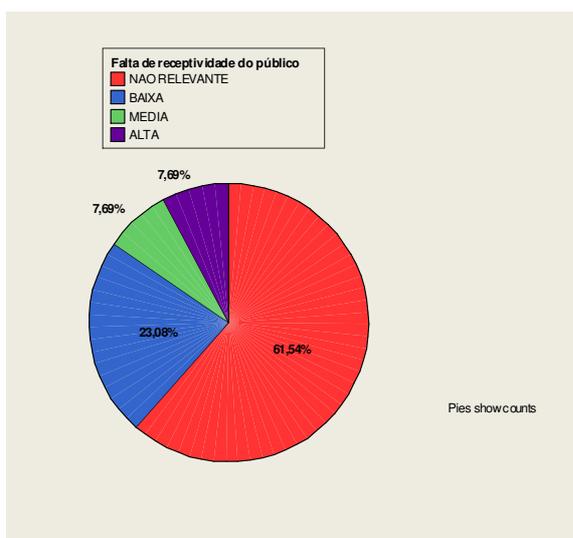


Figura 57 – Percentagem de respostas sobre factores que dificultam a inovação: Falta de receptividade do público às inovações (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

### 3.13 Outras mudanças estratégicas e organizacionais importantes

Esta última questão está associada a outros melhoramentos criativos que podem ter sido desenvolvidos pelo museu. Assim sendo, durante o período de 2004-2006, o museu desenvolveu actividades de Estratégia em 53% dos casos conforme a Figura 58.

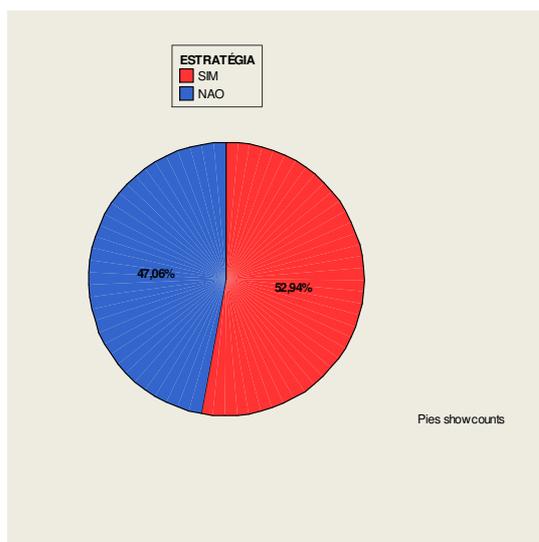


Figura 58 – Percentagem de respostas sobre actividades desenvolvidas sobre Estratégia (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Durante o período de 2004-2006, o museu desenvolveu alguma das seguintes actividades de Gestão em 28% dos casos conforme a Figura 59.

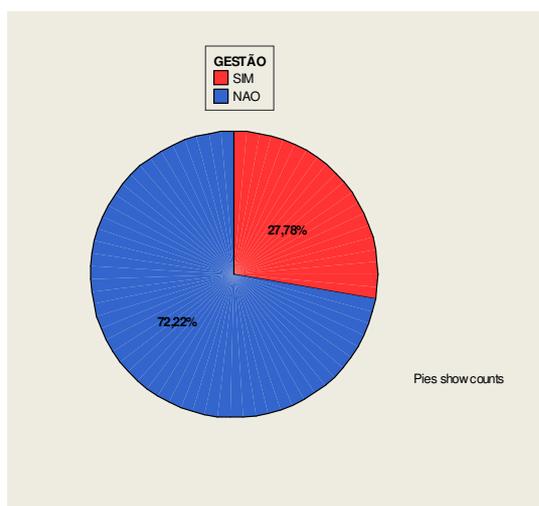
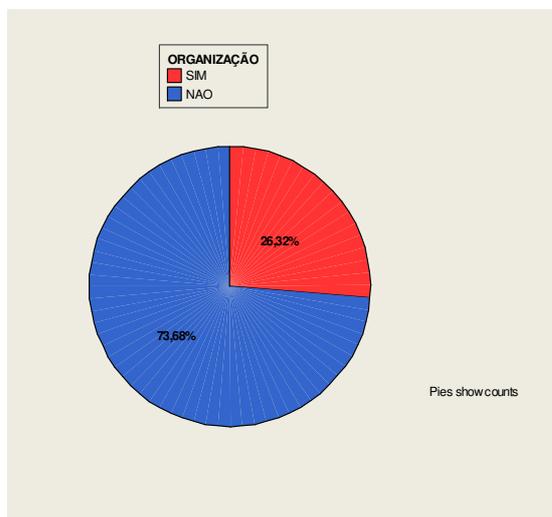


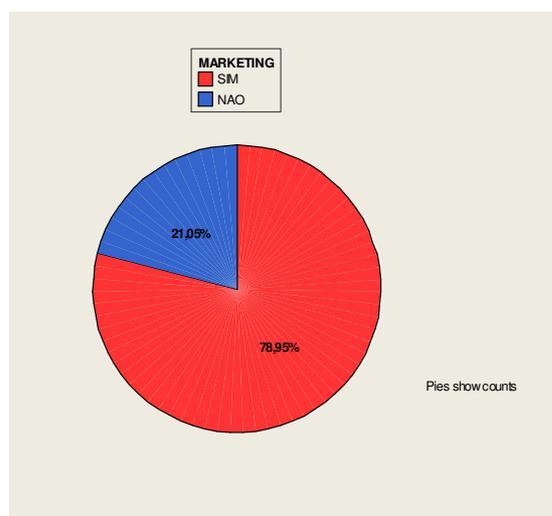
Figura 59 – Percentagem de respostas sobre actividades desenvolvidas sobre Gestão (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).

Durante o período de 2004-2006, o museu desenvolveu alguma das seguintes actividades de Organização em 26% dos casos conforme a Figura 60.



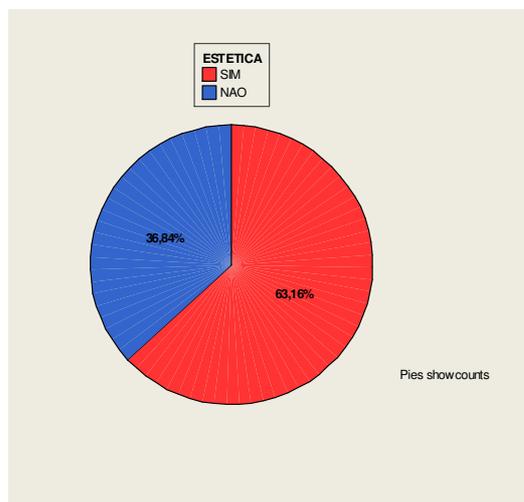
**Figura 60 – Percentagem de respostas sobre actividades desenvolvidas sobre Organização (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).**

Durante o período de 2004-2006, o museu desenvolveu alguma das seguintes actividades de Marketing em 79% dos casos conforme a Figura 61.



**Figura 61 – Percentagem de respostas sobre actividades desenvolvidas sobre Marketing (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).**

Finalmente, durante o período de 2004-2006, o museu desenvolveu alguma das seguintes actividades de Estética em 63% dos casos conforme a Figura 62.



**Figura 62 – Percentagem de respostas sobre actividades desenvolvidas sobre Estética (fonte: SPSS; data: 18-06-2008).**

## CONCLUSÕES

Esta dissertação teve como principal objectivo estabelecer de forma pioneira uma relação entre a Museologia e a Inovação, mais concretamente o conceito de Inovação Museológica foi introduzido e definido. Neste contexto este primeiro objectivo foi inteiramente concretizado. Além disso, foi ainda imprescindível conceber um questionário sobre a inovação museológica, com base nas linhas gerais apresentadas pelo Manual de Oslo. De certa forma, a elaboração deste questionário, bem como a contrariedade em obter um vasto número de respostas, foram as principais dificuldades encontradas na elaboração desta Dissertação. Por outro lado propôs-se perceber o estado de inovação museológica em Portugal de alguns Museus. Através das respostas de 22 Museus, foi possível estabelecer um vasto leque de respostas que permitem perceber de certa forma qual o estado de inovação dos museus em Portugal.

Nessa perspectiva salientava as seguintes conclusões: É possível constatar e perceber que existe inovação de serviços e processos nos museus entrevistados (ver Item 3.3 e 3.4). Mais ainda, grande parte dessa inovação é realizada pelos próprios museus ou em colaboração com outros museus (ver também Item 3.3 e 3.4). Verifica-se ainda que algumas das acções de inovação realizadas pelos museus encontram-se ainda em fase de desenvolvimento e, portanto prevê-se que futuramente sejam concluídas, levando a um aumento dos exemplos já citados tanto de inovação de serviços como de processos (ver Item 3.5). As despesas de inovação no período de 2004-2006 foram efectuadas maioritariamente em actividades de investigação e desenvolvimento realizados no museu (I&D interna), aquisição de equipamento, aquisição de outros conhecimentos externos e actividades de formação e em marketing (ver Item 3.6). Verifica-se que o financiamento público da inovação museológica se reparte entre autoridades locais ou regionais ou através do governo (ver também Item 3.6 e Item 3.9). Existe cooperação para actividades de inovação com outros museus ou instituições, nomeadamente a nível Nacional (ver também Item 3.6 e Item 3.10). Existem também factores que dificultam a inovação dos museus inquiridos tais como (ver Item 3.12): Percepção de risco económico; Percepção de risco económico ou a falta de financiamento; Custos de inovação elevados; Falta de informação sobre tecnologia e mercados (ver Item 3.11) ou ainda; Falta de receptividade do público às inovações (ver também Item 3.6). Por fim, ao nível de Outras

mudanças estratégicas e organizacionais importantes verifica-se que a componente de marketing e estética são aquelas que mais contribuíram para a mudança (ver Item 3.13).

Como trabalho futuro seria interessante perceber se esta amostra de 22 museus é uma amostra significativa dos museus em Portugal, ou se a realidade é ligeiramente diferente. Nessa perspectiva será importante aumentar significativamente o número de respostas ao questionário, o que, no entanto não se adivinha um trabalho fácil, pois este tipo de questionário não é obrigatório ao contrário de outros (e.g. Instituto Nacional de Estatística) e como tal depende da disponibilidade e da boa vontade de quem responde. Além disso, será interessante verificar quais os desenvolvimentos para um período posterior ao de 2004-2006 e como tal comparar ambos os períodos.

## BIBLIOGRAFIA

*A Qualidade em museus.* (2008). Obtido em 18 de Junho de 2008, de [www.museologia-portugal.net](http://www.museologia-portugal.net): <http://www.museologia-portugal.net/>.

CAF. (16 de Dezembro de 2007). *Site European Institute of Public Administration/CAF*. Obtido de Site European Institute of Public Administration: <http://www.eipa.eu/>.

Courtois, A., Pillet, M. e Martin, C. (1997). *Gestão da Qualidade*, Lidel-Ed. Técnicas.

Chagas, M. (1994). *Caderno de Museologia nº 2 – Novos rumos da museologia*. Lisboa: ULHT.

Direcção Geral da Administração Pública. (2003). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF)*. Lisboa: Direcção Geral da Administração Pública.

Hunt, S.D. (1983), *Marketing Theory: the Philosophy of Marketing Science*, Richard D. Irwin, Inc., New York.

Lam, A. (2005), “Organizational Innovation”, Chapter 5 in J. Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *the Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

OECD (2002), *Proposed Standard Practice for Surveys for Research and Experimental Development, Frascati Manual*. OECD, Paris.

OCDE (1997), *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Data for Innovation - Oslo Manual*. 3<sup>rd</sup> ed. OECD/Eurostat.

FINEP (1997), *Manual de Oslo - Diretrizes para a Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação*. Terceira ed. Financiadora de Estudos e Projectos, Ministério da Ciência e Tecnologia (versão Brasileira).

Mensch, P. (1994). *Objeto de estudo da Museologia*. Rio de Janeiro: UNI-RIO/UFG.

Moutinho, M. (1994). *Caderno de Museologia nº 4 – A construção do objecto museológico. The construction of the museological object*. Lisboa: ULHT.

NIMOM (1998). *Ecomuseologia Como Forma de Desenvolvimento Integrado – X Jornadas Sobre a Função Social do Museu*, Câmara Municipal da Povoia de Lanhoso.

Perreault, W.D e E.J. McCarthy (2005), *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*, McGraw-Hill, New York.

Primo, J. (1999). *Caderno de Museologia nº 15 – Museologia e Património: documentos fundamentais*. Lisboa: ULHT.

Primo, J., Silva, D. e Santos, S (1999). *Caderno de Museologia nº 16 – Museologia: teoria e prática*. Lisboa: ULHT, 1999.

Rosenberg, N. (1994), *Exploring the Black Box: Technology, Economics, and History*, Cambridge University Press, Cambridge.

Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Vergo, P. (2000), *The New Museology*, Reaktion Books, London.

Victor, I. (2005). *Caderno de Museologia nº 23 – Os Museus e a qualidade. Como distinguir entre Museus com “qualidades” e a qualidade em Museus*, Lisboa: ULHT.

----- (1993). *Caderno de Museologia nº 1 – Sobre o conceito de Museologia social*. Org. Mário Canova Moutinho, Lisboa: ULHT.

## **APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO À INOVAÇÃO MUSEOLÓGICA**



**UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS**  
Departamento de Arquitectura, Urbanismo e Geografia

### Questionário à Inovação Museológica

Este inquérito recolhe informação sobre as actividades relacionadas com a inovação de serviços e processos museológicos e com as actividades de inovação museológica organizacional e de marketing desenvolvidas em 2004, 2005 e 2006. A maioria das questões refere-se a serviços, bem como à implementação de processos, **novos ou significativamente melhorados**. As questões relacionadas com a inovação museológica organizacional e de marketing são abordadas na Secção 11.

A fim de poder comparar os museus com e sem actividades de inovação, solicita-se que todas as questões sejam respondidas.

Aconselha-se uma leitura prévia de todo o inquérito antes do seu preenchimento.

O **objectivo** deste questionário é, tão-somente, o de recolher dados que permitam realizar um estudo estatístico com vista à posterior elaboração de uma **Tese de Mestrado em Museologia** (Museologia e Serviços) sob orientação do **Prof. Dr. Mário Canova Moutinho**. Os dados recolhidos serão mantidos confidenciais.

**Pessoa a contactar para o esclarecimento de questões relacionadas com o questionário:**

**Nome:** Maria Catarina Valente Figueiredo (aluna do Mestrado em Museologia).

**Telemóvel:** 96 233 3882 **E-mail:** [mcatarina@mail.tmn.pt](mailto:mcatarina@mail.tmn.pt)

**Morada:** R Virgílio Correia, 37 2º E – 1600-221 Lisboa

## QUESTIONÁRIO À INOVAÇÃO MUSEOLÓGICA

*Este questionário é constituído por um conjunto de questões relativas à introdução, ou a actividades ligadas à introdução de serviços e processos novos ou significativamente melhorados nos museus no período de 2004-2006. É fundamental que todos os museus respondam às perguntas indicadas, independentemente de terem introduzido ou não inovações. As informações fornecidas pelos museus são essenciais para o conhecimento das actividades ao nível da inovação museológica nacional bem como para a caracterização dos serviços prestados à sociedade pelos museus. Agradecemos que leia calmamente o questionário pergunta a pergunta antes do respectivo preenchimento.*

### 0 – Informação do museu

0.1 Nome do Museu \_\_\_\_\_

0.2 Localidade do Museu \_\_\_\_\_

0.3 Data da colheita dos dados \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

0.4 Data da fundação do Museu \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

0.5 N° total de pessoas do Museu \_\_\_\_

0.6 Nome do entrevistado \_\_\_\_\_

0.7 Cargo do entrevistado \_\_\_\_\_

0.8 Telefone \_\_\_\_\_

0.9 Fax \_\_\_\_\_

0.10 E-mail \_\_\_\_\_

### Inovação

*A inovação museológica corresponde, no âmbito deste questionário, à introdução no museu de um serviço novo ou significativamente melhorado, ou à introdução por parte do museu de processos novos ou significativamente melhorados. A inovação pode ser baseada em novos desenvolvimento tecnológicos, em novas combinações de tecnologias existentes, ou na utilização de outro tipo de conhecimento adquirido pelo museu.*

### Inovação do serviço

*A inovação do serviço corresponde à introdução no museu de um serviço novo ou significativamente melhorado relativamente às suas características fundamentais, às suas especificações técnicas, ao software ou outros componentes imateriais incorporados, às utilizações para que foi concebido, ou à facilidade de utilização.*

### 1 – Inovação do serviço

#### Serviço 1

1.1 Durante o período de 2004-2006, o museu introduziu algum serviço novo ou significativamente melhorado no contexto museológico?

- Sim  Quem desenvolveu esses serviços? *indique apenas uma alternativa*
- Principalmente o museu
- O museu em cooperação com outros museus ou instituições
- Principalmente outros museus ou instituições

Não

1.2 Por favor, faça uma descrição sucinta do serviço novo ou significativamente melhorado

---

#### Serviço 2

1.1 Durante o período de 2004-2006, o museu introduziu algum serviço novo ou significativamente melhorado no contexto museológico?

- Sim  Quem desenvolveu esses serviços? *indique apenas uma alternativa*
- Principalmente o museu
- O museu em cooperação com outros museus ou instituições
- Principalmente outros museus ou instituições

Não

1.2 Por favor, faça uma descrição sucinta do serviço novo ou significativamente melhorado

---

*Serviço* <sup>2</sup>

1.1 Durante o período de 2004-2006, o museu introduziu algum serviço novo ou significativamente melhorado no contexto museológico?

- Sim  Quem desenvolveu esses serviços? *indique apenas uma alternativa*
- Principalmente o museu
- O museu em cooperação com outros museus ou instituições
- Principalmente outros museus ou instituições

Não

1.2 Por favor, faça uma descrição sucinta do serviço novo ou significativamente melhorado

---

**Inovação do processo**

*A inovação do processo corresponde à adopção de métodos de serviços novos ou significativamente melhorados, assim como de meios novos ou significativamente melhorados de fornecimentos de serviços. O resultado da inovação do processo terá que ter um impacto significativo na produção (actividades do museu), qualidade dos serviços ou custos de produção.*

**2 – Inovação do processo**

*Processo 1*

2.1 Durante o período de 2004-2006, o museu adoptou processos de produção nas suas diferentes actividades (e.g. exposição museológica) novos ou significativamente melhorados, incluindo meios de fornecimento de serviços?

- Sim  Quem desenvolveu esses processos? *indique apenas uma alternativa*
- Principalmente o museu
- O museu em cooperação com outros museus ou instituições
- Principalmente outros museus ou instituições

Não

1.2 Por favor, faça uma descrição sucinta do processo novo ou significativamente melhorado

---

*Processo 2*

2.1 Durante o período de 2004-2006, o museu adoptou processos de produção nas suas diferentes actividades (e.g. exposição museológica) novos ou significativamente melhorados, incluindo meios de fornecimento de serviços?

- Sim  Quem desenvolveu esses processos? *indique apenas uma alternativa*
- Principalmente o museu
- O museu em cooperação com outros museus ou instituições
- Principalmente outros museus ou instituições

Não

1.2 Por favor, faça uma descrição sucinta do processo novo ou significativamente melhorado

---

*Processo 3* <sup>3</sup>

2.1 Durante o período de 2004-2006, o museu adoptou processos de produção nas suas diferentes actividades (e.g. exposição museológica) novos ou significativamente melhorados, incluindo meios de fornecimento de serviços?

- Sim  Quem desenvolveu esses processos? *indique apenas uma alternativa*
- Principalmente o museu
- O museu em cooperação com outros museus ou instituições
- Principalmente outros museus ou instituições

Não

1.2 Por favor, faça uma descrição sucinta do processo novo ou significativamente melhorado

---

**3 - Actividades de inovação incompletas ou abandonadas**

3.1 Até ao fim de 2006, o museu desenvolveu, mas ainda não concluiu, projectos orientados para o desenvolvimento ou introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados, incluindo actividades de investigação e desenvolvimento (I&D)<sup>4</sup>?

Sim  Não

---

<sup>2</sup> Se for caso disso anexar outro.

<sup>3</sup> Se for caso disso anexar outro.

<sup>4</sup> A I&D no museu compreende todo o trabalho criativo empreendido numa base sistemática com vista a aumentar a reserva de conhecimentos do museu, assim como a utilização dessa reserva no desenvolvimento de novas aplicações, tais como serviços ou processos novos ou significativamente melhorados (incluindo investigação em software).

3.2 Durante o período de 2004-2006, o museu abandonou actividades em curso orientadas para o desenvolvimento ou introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados, incluindo actividades de investigação e desenvolvimento (I&D)?

- Sim   
 Não

**4 – Despesas em actividades orientadas para a inovação em 2004-2006**

4.1 O museu esteve envolvido nas seguintes actividades de inovação em 2004-2006?

*Por favor indique, assinalando “sim”, se o museu esteve envolvido durante 2004-2006 nas seguintes actividades orientadas para a introdução de serviços ou processos novos ou significativamente melhorados baseados em ciência, tecnologia ou outras áreas do saber.*

		Sim	Não
Investigação e desenvolvimento realizados no museu (I&D interna)	A I&D no museu compreende todo o trabalho criativo empreendido numa base sistemática com o objectivo de aumentar o acervo de conhecimentos do museu, assim como a utilização desse acervo no desenvolvimento de novas aplicações, tais como serviços ou processos novos ou significativamente melhorados (incluindo investigação em software)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquisição de serviços de I&D (I&D externa)	As mesmas actividades mencionadas acima, mas executadas por outros museus ou por entidades públicas ou privadas de I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquisição de equipamento	Hardware ou outros equipamentos ligados especificamente a serviços ou processos novos ou significativamente melhorados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquisição de outros conhecimentos externos	Aquisição de conhecimento externo, sob a forma de patentes, licenças, know-how, marcas, software e outros tipos de conhecimento externo para implementar as inovações do museu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação	Formação interna ou externa especificamente orientada para o desenvolvimento ou introdução de inovações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introdução de inovações mercado (marketing)	Actividades de marketing internas ou externas ao museu directamente orientadas para a introdução no mercado dos serviços ou processos novos ou significativamente melhorados (pode incluir estudos de mercado, publicidade de lançamento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**5 – Investigação e desenvolvimento realizado no museu**

5.1 Qual o pessoal ao serviço do museu que esteve afecto a investigação e desenvolvimento com implicação na actividade do museu em 2004-2006?  
*(inclui tanto pessoas do departamento de investigação e desenvolvimento como fora dele, desde que envolvidas em investigação e desenvolvimento)*

*em total de pessoas* \_ \_

5.2 No período de 2004-2006, de que forma se desenrolaram as actividades de I&D no museu?

- Continuamente   
 Descontinuamente

**6 – Efeitos das inovações introduzidas no museu durante 2004-2006**

A inovação pode ter vários efeitos nas actividades do museu, indique, para as várias alternativas em seguida, o grau de impacto verificado no fim de 2006 fruto das inovações introduzidas no período de 2004-2006

		Grau de impacto			Irrelevante
		Alto	Médio	Baixo	
Efeitos associados aos serviços	Alargamento da gama de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entrada em novos públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Melhoria da qualidade dos serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efeitos associados aos processos	Melhoria da flexibilidade de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aumento da capacidade de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Redução dos custos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Redução do consumo de energia e de materiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros efeitos	Melhoria do impacto ambiental ou de outros aspectos associados à saúde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Cumprimento com regulações e normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7 – Financiamento público da inovação**

O financiamento público inclui apoio financeiro sob a forma de subsídios ou empréstimos.

7.1 No período de 2004-2006 o museu recebeu algum tipo de apoio financeiro público para apoiar actividades orientada para a inovação?

Apoio de: Sim Não

Autoridades locais ou regionais

Governo

Organismos Internacionais

**8 – Cooperação na área da inovação entre 2004-2006**

A cooperação na área da inovação significa a participação activa em actividade I&D e em outras actividades de inovação com outras organizações (tanto empresas como outras entidades).

8.1 O museu estabeleceu algum acordo de cooperação para actividades de inovação com outros museus ou instituições durante o período 2004-2006?

Sim

Não

8.2 Por favor indique o tipo de organização com quem colaborou e respectivo país ou região de origem

Tipo de parceiros	Nacional	UE	EUA	Outros
Outros museus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores de equipamento, de materiais, de componentes ou de software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laboratórios ou empresas de I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades ou outras do ensino superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laboratórios de estado, institutos de I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.3 Por favor indique a importância dos parceiros para o desenvolvimento de actividades de inovação

Tipo de parceiros	Alta	Média	Baixa	Nenhuma
Outros museus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores de equipamento, de materiais, de componentes ou de software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laboratórios ou empresas de I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades ou outras do ensino superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laboratórios de estado, institutos de I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9 - Fontes de informação para a inovação**

Esta questão diz respeito à identificação das principais fontes de informação das quais resultam sugestões para projectos de inovação ou que contribuiriam para a implementação de inovações. Por favor indique a importância atribuída as diferentes fontes de informação mencionadas em seguida.

Fonte de informação:		Se utilizada, importância			Não utilizada
		Alta	Média	Baixa	
Fontes internas	Dentro do museu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Outros museus (IPM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fontes de mercado	Fornecedores de equipamento, de materiais, de componentes ou software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fontes institucionais	Universidades ou outras de ensino superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Laboratórios do Estado, institutos de I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras fontes	Conferencias, reuniões e publicações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Exposições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Empresas de consultadoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10 – Factores que dificultam a inovação**

10.1 Durante o período de 2004-2006, houve actividades orientadas para a inovação que:

	Sim	Não
foram seriamente atrasadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nem sequer foram iniciadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
foram canceladas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.2 Durante o período de 2004-2006, algumas das razões seguintes foi relevante para que o museu não tivesse tido quaisquer actividades orientadas para a inovação?

	Sim	Não
Não se justificam actividades orientadas para a inovação, dado que haviam inovações introduzidas anteriormente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não se justificam actividades orientadas para a inovação, dadas as condições de financiamento geral do museu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existiram factores que dificultaram a inovação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.3 Factores que dificultam a inovação

Se o museu sentiu dificuldades no desenvolvimento de actividades de inovação ou nem sequer as iniciou entre 2004-2006, por favor indique a importância de cada um dos factores de impedimento.

Factores de impedimento:		Grau de importância			
		Alta	Média	Baixa	Não relevante
Factores económicos	Percepção de risco económico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Custos de inovação elevados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de fontes de financiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Factores internos	Estrutura organizacional pouco flexível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de pessoal qualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de informação sobre tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de informação sobre mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros factores	Regulamentação de normas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reduzida dimensão de público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Falta de receptividade do público às inovações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11 – Outras mudanças estratégicas e organizacionais importantes**

*Até esta altura, este questionário tem-se debruçado sobre serviços ou processos novos ou significativamente melhorados. Esta última questão está associada a outros melhoramentos criativos que podem ter sido desenvolvidos pelo museu*

11.1 Durante o período de 2004-2006, o museu desenvolveu alguma das seguintes actividades?

		Sim	Não
Estratégia	Implementação de estratégias novas ou significativamente alteradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão	Implementação de técnicas de gestão avançadas por parte do museu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organização	Implementação de estruturas organizacionais novas ou significativamente alteradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	Mudanças significativas nas estratégias ou conceitos de marketing museológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mudanças estéticas	Mudanças significativas de carácter estético, de design, ou de outro tipo com carácter subjectivo em pelo menos um serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Muito obrigado, por ter disponibilizado o seu tempo e colaborado com a Universidade Lusófona!*

**Anexo**

**EXEMPLOS DE INOVAÇÃO**

Considera-se que a inovação, de acordo com a definição do questionário, pode ser de dois tipos: Inovação do serviço e Inovação do processo.

**1 – Inovação do serviço**, permitindo, designadamente:

- um melhor desempenho do serviço;
- um alargamento das possíveis aplicações do serviço.

Exemplos: alteração do tipo de materiais utilizados, introdução de produtos ecológicos, utilização de serviços de internet, controle de temperatura, humidade e luz (exposição), máquinas de venda de bilhetes com cartão de pagamento débito/crédito, manutenção remota de software, fornecimento de novas aplicações multimédia, serviços de atendimento telefónico ao público, loja do museu.

**2 – Inovação do processo**, que se pode manifestar na melhoria do desempenho: do próprio processo, levando a que:

- os processos se tornem integrados ou mais automatizados;
- aumente a flexibilidade;
- melhore a qualidade;
- melhore a segurança ou se reduzam os danos ambientais.

Exemplos: melhorias na logística dos acervos, seguimento e localização de acervos, sistemas de códigos de barra ou outros, sistemas de alarmes e vídeos (anti-roubo) e de detecção de incêndios, criação computacional de documentos (inventário/matriz), melhoria da rede de computadores, sistemas de gestão de chamadas telefónicas, novas metodologias para a exposição museológica.