



Fragmento de tecido, séc. XIV, MNAA

# Os museus e o turismo

forças, oportunidades,  
fraquezas e ameaças

---

António Filipe Pimentel

### Resumo

NÃO SENDO CONCEBIDOS PARA RESPONDER ÀS NECESSIDADES CONTEMPORÂNEAS DO TURISMO, OS MUSEUS ABRIGAM, POR NATUREZA, UM CONJUNTO DE BENS QUE OS INSCREVEM, NECESSARIAMENTE, NOS ROTEIROS TURÍSTICOS, DESSE MODO OS INTEGRANDO NUM AMPLO MOVIMENTO, A UM TEMPO, DEMOGRÁFICO, CULTURAL E ECONÓMICO. A CRESCENTE RELEVÂNCIA QUE, AO PRESENTE, ESTE ADQUIRE NA ECONOMIA NACIONAL E OS PRÓPRIOS ÍNDICES DE CRESCIMENTO DO SECTOR, SE GERAM UMA CONJUNTURA DE OPTIMISMO, IMPÕEM QUE SE REPENSEM AS ESTRUTURAS MUSEOGRÁFICAS, EM ESPECIAL AS DA REDE PÚBLICA QUE, AO INVÉS, SE ENCONTRA GENERICAMENTE ANCORADA NUM TEMPO OUTRO E GLOBALMENTE ANQUILOSADA. O DESGUARNECIMENTO DE MEIOS QUE AFETA OS MUSEUS PÚBLICOS (FÍSICOS, HUMANOS, FINANCEIROS OU ADMINISTRATIVOS), LONGE DE PERMITIR-LHES FAZEREM FACE A UM FENÓMENO NOVO, EXPÕE ANTES, COM CRUEZA, AS VULNERABILIDADES DO MODELO FACE À PRÓPRIA CELERIDADE COM QUE SE DESENHA O NOVO CICLO. TORNA-SE, ASSIM, URGENTE PROCEDER A UMA PONDERADA ANÁLISE (SWOT) SOBRE AS FORÇAS E OPORTUNIDADES DO MOMENTO, MAS, DE IGUAL MODO, SOBRE AS FRAQUEZAS DO MODELO ATUAL E RESPECTIVAS AMEAÇAS, QUE RELEVA TANTO PARA O FUTURO DOS MUSEUS, QUANTO PARA O DO TURISMO ELE PRÓPRIO, ENQUANTO RECURSO ESSENCIAL DA ATIVIDADE ECONÓMICA NACIONAL.

1. Os museus, no seu sentido original, não foram criados para responder às necessidades do turismo, como hoje o entendemos; mas é certo que a sua proliferação constitui, de facto, um fenómeno histórico decorrente da emergência do próprio mundo contemporâneo, a que os nossos dias, por sua vez, não cessam de reforçar a atualidade, expressa não apenas na vitalidade do conceito, mas no seu próprio afã constitutivo, nas mais diversas declinações do tema.

Preservando o *património material e imaterial da humanidade*, segundo a definição codificada pelo ICOM<sup>1</sup>, os museus abrigam, na verdade, por natureza, um conjunto de bens que os inscrevem necessariamente nos roteiros turísticos, desse modo os integrando num amplo movimento, a um tempo, demográfico, cultural e económico. Para o nosso país, em

especial no que respeita à sua rede pública, o fenómeno galopante do turismo abre, enfim, um novo ciclo: ciclo esse, porém, que convoca uma urgente análise (*swot*) sobre as forças e oportunidades do momento, mas igualmente sobre as fraquezas do modelo atual e respectivas ameaças: afinal a origem da escolha deste tema para o conjunto de contributos aqui reunidos.

De facto, a crescente relevância que, ao presente, o turismo adquire na economia nacional e os próprios índices de crescimento do sector, se geram uma conjuntura de otimismo, impõem que se repensem as estruturas museográficas, em especial as da rede pública de museus que, ao invés, se encontra genericamente ancorada num



Joseph Leibold, Cofre veneziano, fotografia, 1882, MNA

tempo outro e globalmente anquilosada. O desguarnecimento de meios que a afetam (físicos, humanos, financeiros ou administrativos), longe de permitir-lhe fazer face a um fenómeno novo, expõem, na sua crueza, as vulnerabilidades do modelo face a um fenómeno que se desenha com celeridade e que não parece poder compaginar-se com a inércia dominante nas frágeis estruturas museológicas nacionais. Fenómeno pleno de desafios e de oportunidades, como é, é contudo, no seu caso particular, ouriçado de objectivos, riscos e ameaças.

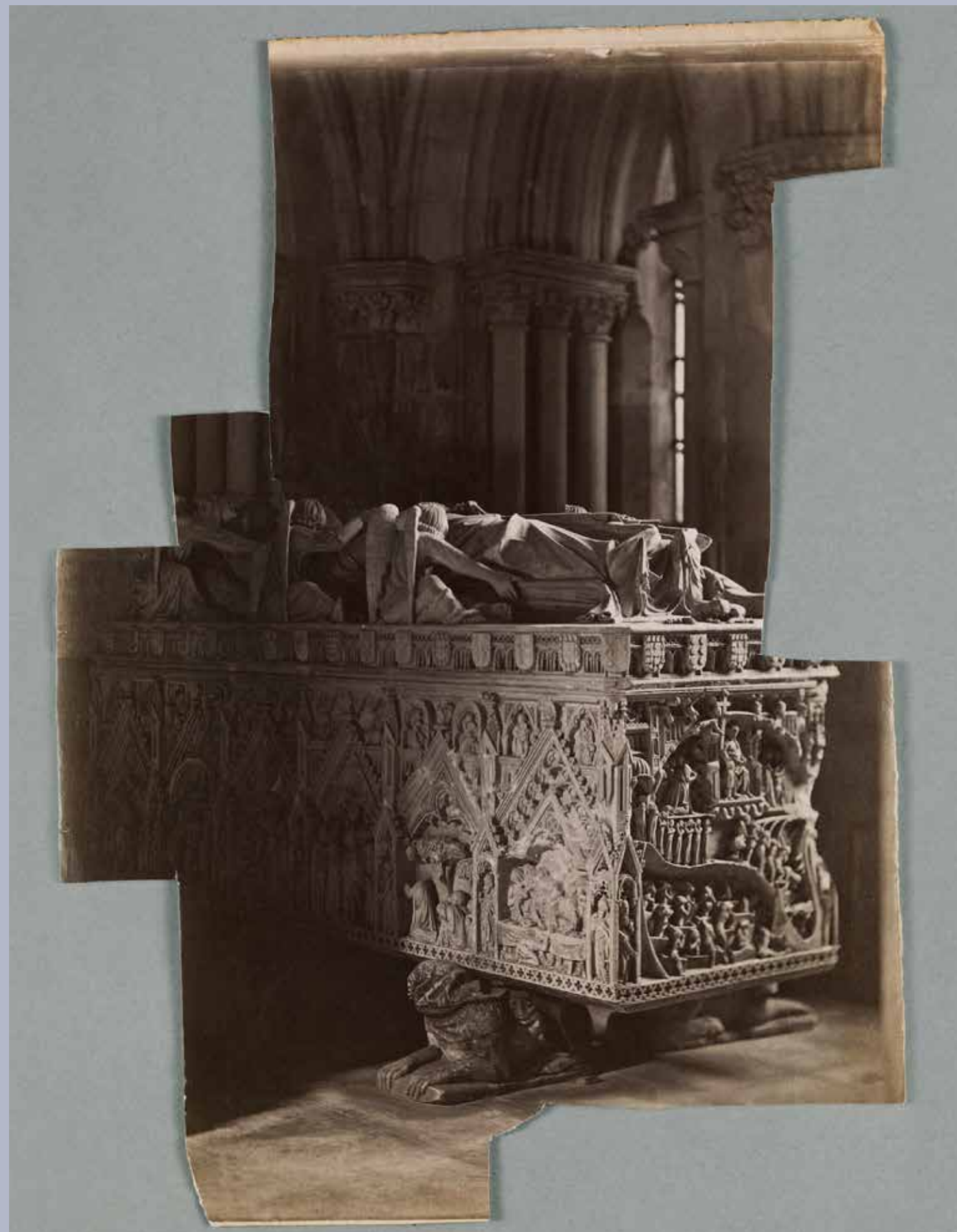
É certo, porém, que, pela rede pública de museus — que preserva o essencial dos bens culturais de valor histórico —, passa, desde logo, parte substantiva da capacida-

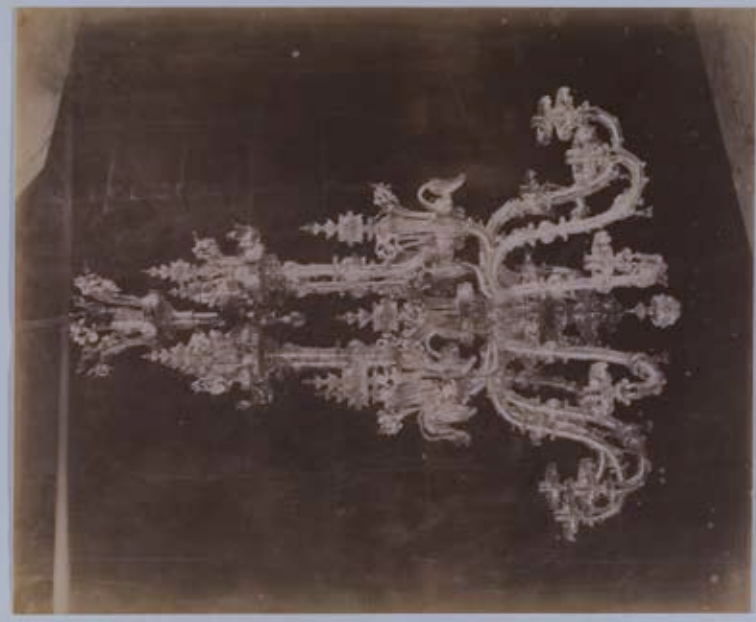
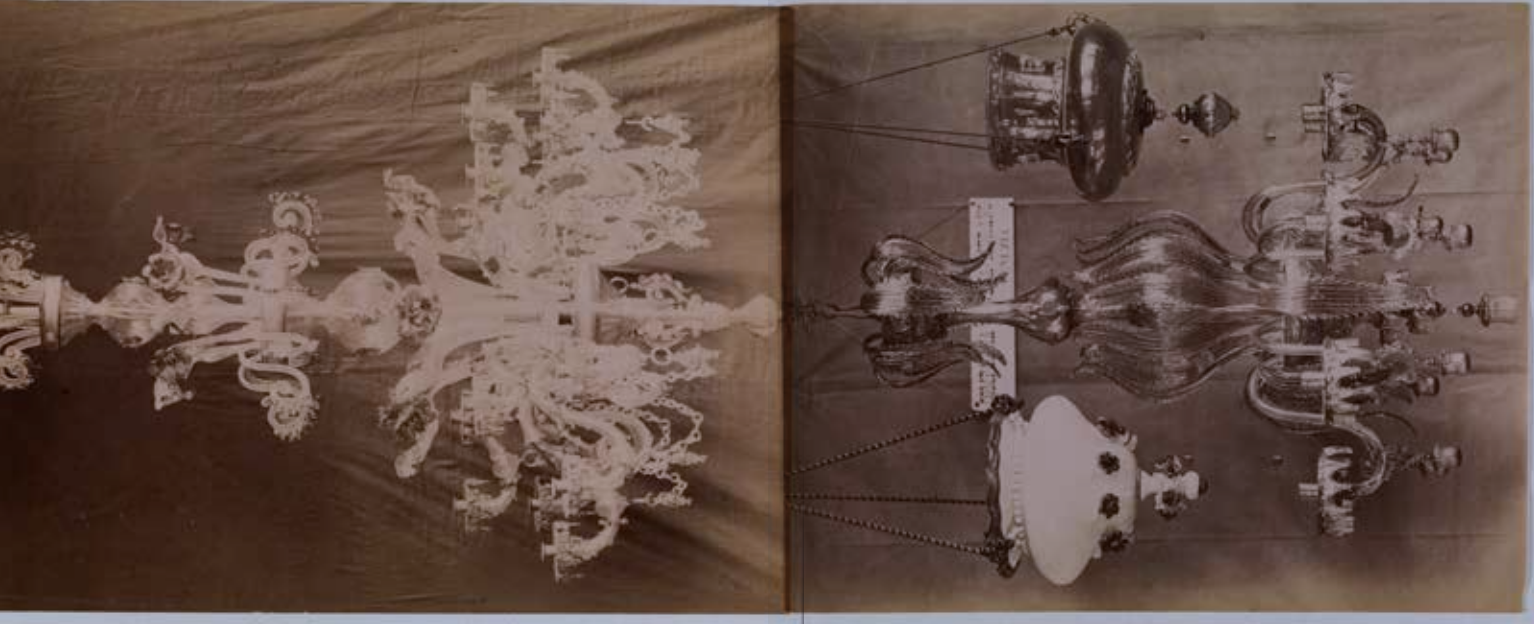
de de ensaio de uma *narrativa*, inerente ao próprio conceito (económico) de marca, por cujo intermédio o próprio País busca construir a sua singularidade no seio do mercado do turismo global, onde, enfim, lança agora as suas âncoras. Mas é igualmente verdade que os museus, enquanto instituições, se geraram em outro tempo e noutra circunstância, que obrigará a ajustes e adaptações aos desafios com que atualmente se confrontam. Estes, globalmente reconhecidos e há muito enfrentados internacionalmente, aguardam, porém, no plano nacional, resposta estruturada.

2. Os museus nasceram a par e em sintonia com a própria emergência das sociedades contemporâneas, a um tempo da consciência da relevância de preservar os testemunhos preciosos legados pelo passado e da nova noção de posse pública que decorre do desenvolvimento paulatino de uma consciência democrática. Tal se projetaria na própria noção coletiva de Património da Humanidade, mais tarde codificada pela UNESCO e levaria a abranger, nessa cultura *patrimonialista*, outro tipo de bens, cuja origem, de igual modo, nada tem a ver com a noção contemporânea de turismo: das catedrais ou templos das diversas religiões (com os tesouros artísticos que foram acumulando), aos antigos palácios ou vestígios arqueológicos e, em geral, a tudo o que hoje designamos de sítios *patrimoniais*.

Entretanto, contudo, operou-se uma revolução, justamente decorrente da emer-

Fotografia, Túmulo de D. Inês de Castro, séc. XIX, Mosteiro de Alcobaça, DGPC/ADF





1.2.3.4.5.6.7.  
 Apliques e lustres de Murano  
 séc. XIX, PNA



Exposição Retrospectiva de Arte Ornamental Portuguesa e Hespanhola, 1882, MNAA

gência do turismo, enquanto fenómeno de massas. Se a origem dos museus contemporâneos (tal como do restante *Património da Humanidade*) se liga à emergência da noção de posse pública desses bens, não deixavam estes de ser entendidos, em sociedades com reduzidos níveis de literacia, como espaços idealizados para o consumo das elites, que aí se compraziam na contemplação do belo (pouco a pouco também do útil). Mas tudo isto se alteraria, de modo especialmente rápido, no derradeiro meio século.

Fruto de um amplo conjunto de fatores (da generalização da capacidade aquisitiva ao incremento dos níveis de escolaridade; do acesso à informação ao desenvolvimento das sociedades abertas e democráticas; da extensão da esperança de vida à explosão da sociedade de consumo, com o conseqüente peso dos *media*, do *marketing* e da publicidade e à assunção do ócio como dimensão existencial), o turismo — esse marco distintivo das elites — entraria, pouco a pouco, nos hábitos comuns da sociedade ocidental (alargando-se mais e mais a outras áreas do globo) e projetando, de modo crescente, um volume igualmente crescente de massas em movimento: em demanda do lazer e do bem estar, mas, igualmente, da fruição e da experiência cultural — enquanto cresce, em todos os domínios, das viagens aos alojamentos, a oferta *low cost*.

Viajar não corresponde já, por este modo (na velha tradição aristocrática), a uma formação cultural complementar ou, sequer, a uma prática de sociabilidade elitista, mas faz parte de um outro conceito — a experiência — que integrou o modo de vida contemporâneo: do *inter rail* ou do *Erasmus* juvenil, à universidade sénior ou aos passeios de vilegiatura de uma 3ª idade cada vez mais ativa, com todas as outras formas e fórmulas intermédias. E é neste quadro que, à oferta sazonal do sol e praia, acresce essa outra, sem variações meteorológicas, que a dimensão patrimonial disponibiliza, com especial riqueza e diversidade no espaço europeu, marcado pela sua materialidade histórica em espaço físico de reduzida dimensão.

A sociedade de consumo é assim marcada, nos países mais desenvolvidos, pelo chamado consumo cultural, com a conseqüente correspondência no turismo cultural: que se entrecruza com o balnear, o desportivo, o gastronómico, o religioso, etc., num vasto *puzzle* destinado a capitalizar o ócio coletivo e cujo contributo para a economia é cada vez mais espesso e importante na balança comercial de países ou regiões que disputam entre si o estatuto de *destino*. Viagem e experiência pessoal converteram-se, assim, em sistema e modo de vida das sociedades desenvolvidas contemporâneas, ao mesmo tempo que, por

sua vez, sociedades mais cultas tendem a desenvolver uma ativa cultura patrimonialista, por essa via diversificando os seus próprios equipamentos culturais.

3. É aqui que o *museu* — pelas capacidades pedagógicas que lhe são inerentes — encontra uma segunda idade de ouro (abrangendo agora um leque, cada vez mais alargado, de áreas de saber e práticas), ampliando o seu próprio conceito ao de centro interpretativo, não raro pelo recurso à mais sofisticada tecnologia disponível. Monumentos ou edifícios de vários tipos, sítios arqueológicos, patrimoniais ou paisagísticos, da mais variada natureza ou dimensão, multiplicam-se e tornam-se comuns, *musealizando-se* e desenvolvendo a vertente *interpretativa*. E tal fenómeno não abrange somente os grandes centros ou locais historicamente referenciados, antes se dissemina um pouco por toda a geografia, em resposta seja ao avanço do conhecimento científico e técnico, seja a uma reivindicação identitária característica da consciência democrática do próprio legado histórico das populações, nas diversas dimensões territoriais: nacionais, regionais, locais.

Empregando agora cada vez maior número de pessoas, em graus crescentes de qualificação e especialização, este amplo movimento, onde se unem conhecimento, saber e experiência, não tardaria a produ-

zir uma alteração global, não somente na função, mas na própria percepção dos equipamentos patrimoniais, com especial enfoque nos museus — por isso mesmo que se entendem como continentes, cuja relação se estabelece pelo e com o acervo e não exatamente (como será o caso mais estrito dos sítios patrimoniais e centros interpretativos), como conteúdos eles mesmos, não obstante a existência de múltiplas áreas de interpenetração.

Sucedem que turismo e consumo cultural não são, obviamente, fenómenos estanques. Na verdade, todos os consumidores culturais participam, em simultâneo, do movimento amplo do turismo e uma percentagem crescente de turistas igualmente ativa os circuitos do consumo cultural. É certo, porém, que se os museus (ao conservarem e exporem o *património material e imaterial da humanidade*) integram, por natureza, os roteiros do turismo cultural, antes e necessariamente polarizam os do consumo cultural — sendo que, na verdade, o próprio conceito de museu, entretanto, se alterou.

4. De facto, definido na Carta do ICOM, de forma extensa, como *uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite*<sup>2</sup>, o museu, enquanto instituição, iniciou, em especial nas últimas décadas do século XX, um processo de aproximação pedagógica à comunidade que alterou amplamente a sua percepção. Entendido, não mais como mero guardião de acervos patrimoniais, mas como centro cultural ativo, desdobrar-se-ia em múltiplas frentes, mobilizando, entre a investigação aplicada e a programação, uma aguerrida comunicação, que visa disputar a atenção dos públicos, seja sobre o seu acervo, seja sobre os alheios, que acolhe sucessivamente, em contradição ativa com o antigo binómio de *exposição permanente/temporária*, por molde a contrariar, com eficácia, a noção de estar *visto*.

Este processo, essencial para a sua própria sustentabilidade financeira, em quadro de sociedade de consumo, não o é menos do ponto de vista da própria justificação democrática da sua existência como instituição. E distingue-o, na sua própria essência (assente no trabalho que exerce sobre o próprio acervo e sobre o que lhe

é temporariamente confiado e no contacto direto entre estes e os seus públicos) dos conceitos de *sítio patrimonial* ou de *centro interpretativo*, integrando, por natureza, a oferta turística de qualquer geografia — como ponto indeclinável de passagem de todo o (bom) viajante —, justamente pela relação sacralizada que a cultura patrimonialista das sociedades contemporâneas tem com os testemunhos do passado que colige, estuda, preserva e comunica. Por sua vez, o reconhecimento do contributo transversal que origina para a *marca* (seja ela nacional, regional ou local) e o impacto que gera na economia periférica, justificam o investimento público na sua sustentação, desde logo alicerçado nas mais-valias injetadas na economia pelo turismo<sup>3</sup>.

5. Em Portugal, contudo, só remotamente este movimento se repercutiria e mais escassamente ainda nas instituições de domínio público direto, onde tudo parece, ao invés, congregar-se para dificultar a sua projeção. Com escassos níveis de captação do mercado turístico global (que permitissem associar-lhe uma noção de *utilidade*) a rede nacional de museus públicos chegaria ao século XXI só parcialmente renovada no plano físico, mas, sobretudo, depauperada em extremo do ponto de vista dos recursos humanos e ancorada em obsoleto modelo administrativo.

Sem real investimento estratégico no reforço das coleções e, no geral, por completo afastada do grande movimento de renovação museológica internacional — que posicionaria os respetivos equipamentos como elementos dinâmicos do consumo — a oferta pública nacional, no plano do património cultural, resistiria, assim, amplamente apoiada nos *sítios patrimoniais* (palácios e mosteiros Património da Humanidade), onde, não obstante a comunhão do quadro de carências evocado, se presumiria mais fácil ir enquadrando uma resposta à pressão gerada pelo crescimento dos fluxos do turismo (que não, geralmente, do consumo cultural).

Assim, face a um crescimento imparável da pressão, gerar-se-ia um quadro bipolar, onde os sítios patrimoniais buscam, na essência, dotar-se da capacidade de acolher a massa crescente dos turistas, permanecendo os museus, na sua maioria, na periferia do processo — e é ainda na periferia da administração pública que de igual modo se busca ensaiar o conceito de bolsa de sucesso de monumentos auto-financiados.

Em semelhante quadro e por defeito, iria ganhando força (e a competente agenda) a ideia de ser na criação de equipamentos novos — onde, finalmente, se afigura viável poder transmitir, com critério de comodidade pedagógica, a propalada *narrativa* eficaz (mesmo que difusamente percicionada) — em que se alcançará a ambicionada utilidade em relação à consolidação da *marca nacional*. E que tal passará pela criação da rede (e, se possível, de novo na periferia da administração central) de novos e eficazes equipamentos do foro museológico, mesmo que neles se (con)fundam os conceitos de museu, centro interpretativo e sítio patrimonial.

De fora de tal escopo se persiste, na aparência, em deixar o conjunto dos museus que abrigam os marcos histórico-culturais que ilustram a própria ideia de país — que se mantêm carentes de um programa estrategicamente desenhado, que a um tempo os permita remir, do ponto de vista da missão, e dotar o País ele mesmo do corpo ativo de memória crítica para que foram por natureza idealizados e está na base da própria atualidade (pós-moderna) do conceito.

Globalmente criados, na verdade, num contexto outro (a tradição oitocentista e da 1ª metade do século XX), como depositários da herança patrimonial para direta fruição da elite letrada; sem verdadeiro e consolidado investimento público, seja ao nível das estratégias educativas, seja ainda das aquisitivas, seja, enfim, de recursos humanos qualificados e residentes nas áreas contemporâneas da curadoria ou da comunicação e *marketing*, que impõem as próprias lógicas de mercado, os museus da rede pública (nacionais) vêem-se agora eles mesmos nas maiores dificuldades em afirmar a sua própria marca, enquanto destino, no momento em que o País, enfim, afirma e busca consolidar a sua posição no impiedoso mercado global da oferta turística.

É certo, porém, que, em domínio regido por regras económicas, a consolidação da posição nacional depende, essencialmente, da sua capacidade de afirmação da marca própria, cuja singularidade justamente reside na sua dimensão patrimonial e cultural específica — onde à rede de museus (não somente públicos) incumbe um papel de primeira grandeza, precisamente pela capacidade que (na essência) detêm de entrecruzar turismo e consumo cultural — o cruzamento estratégico de ambas as dimensões (turismo e museus) afigurando-



Photo-stéréo, séc. XIX/XX, Paris, DGPC/ADF

do-se, pois, na essência, matéria de mútua sobrevivência.

No trabalho dos museus assenta, em amplíssima parte, a base necessária ao posicionamento do País como destino, protegendo-o das oscilações que o futuro do mercado, tarde ou cedo, necessariamente trará: e os museus públicos por maioria de razões do património incontornável que lhes foi confiado e pela missão de estrito serviço nacional que os ilumina. Em tal contexto, afigura-se lógico que os recursos gerados pelo turismo sirvam, como em toda a parte, para alimentar a sua necessária reconversão, a fim de poderem, com eficácia, cumprir o seu papel de centros dinâmicos de produção de conhecimento, polarizadores do consumo cultural e ativos dinamizadores da *marca nacional*, em acordo, porém, com os parâmetros de sociedades democráticas — à margem, pois, de narrativas mais ou menos sedutoras, cavalgando o aparato (em rápida desatualização e futura onerosa manutenção) dos recursos deslumbrantes da tecnologia.

A evidente desproporção entre os meios financeiros necessários a tal operação (magna que seja) e as mais-valias injetadas na economia pelo incremento do turismo — em associação aos custos que terá a inação — parecem impor, com lúcida urgência, a rápida consolidação de uma estratégia para os museus públicos. Museus que,

por sua vez, deverão, igualmente, fazer prova de saberem repensar-se, com igual coragem e sentido estratégico: libertando-se da velha ganga administrativa que lhes tolhe a ação, ou mesmo encarando, em espírito de missão, uma eficaz gestão das coleções, afinal de domínio público, em elementar entendimento democrático.

É certo, porém, que o peso conjugado do consumo cultural sobre o consumo interno e do turismo na balança comercial — virtuosamente associados no turismo cultural — configuram *oportunidades e forças* que se afiguram impor, com urgência iniludível, um ação estratégica de salvaguarda do papel e da missão de um conjunto de equipamentos que representa âncora essencial da própria economia: e onde reside, em ampla parte, a salvaguarda colectiva contra a intrínseca volatilidade de um mercado que ajudarão a guarnecer em todos os sectores. De outro modo quedaremos reféns de objetivas fraquezas e de claras ameaças, já impossíveis de ocultar.

E o momento atual, decerto irrepetível, quedar-se-á como oportunidade histórica perdida — não apenas para os museus: mas para o próprio e futuro destino do País como *destino*...

Diretor do Museu Nacional de Arte Antiga

#### Notas

1. <http://icom-portugal.org/2015/03/19/definicao-museu/>
2. <http://icom-portugal.org/2015/03/19/definicao-museu/>
3. Amplamente estudado no plano internacional, o conhecimento, no caso português, do contributo da cultura para a economia pode ser referenciado a partir do mais recente estudo oficial, coordenado por Fernanda Heitor e concluído em 2016: <https://www.igac.gov.pt/documents/20178/557437/A+dimensao+do+setor+cultural+segundo+as+Contas+Satelite+da+Cultura+europeias.pdf/55a86760-f16c-4c57-a01c-0de22e9e01fa>

## Joseph Leibold, fototipia, Floreira em porcelana da China, 1882, MNAA





Salva e Peitoral, séc. XIX, PNA





Caneca e Jarro, séc. XIX, PNA