

## OS GRUPOS DE AMIGOS ENQUANTO VETOR ESTRATÉGICO PARA OS MUSEUS

Sofia Ribeiro<sup>1</sup>

Universidade Nova de Lisboa

sofia.ribeiro26@me.com

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo analisar em que medida os grupos dos amigos dos museus podem ser um vetor estratégico para os museus.

O espaço museológico encontra-se em profunda transformação e tem hoje novos desafios. Em muitos casos, os museus descobrem nas associações de afiliação cultural a possibilidade de revitalização. Dirigimos a atenção para os grupos dos amigos dos museus (GAM), pois torna-se essencial potenciar uma estrutura que deve ser considerada um vetor estratégico para o museu – um pivô indispensável para os museus conseguirem dar resposta às expectativas e necessidades do público e dos *stakeholders*. Os grupos de amigos têm hoje novos desafios: às tarefas tradicionais de angariação de novas peças para os acervos, do restauro de obras ou da angariação de fundos e mecenas, junta-se a difícil tarefa de atrair público, que é cada vez mais diversificado. A afiliação cultural pode assim ter um papel fundamental na democratização do acesso à cultura por vários grupos do tecido social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Grupos dos Amigos dos Museus; estratégia; comunicação; museus.

**ABSTRACT:** The goal of this paper is to analyse how “museums friends groups” can be a strategic vector for museums in order to attract the public attention.

The museum spaces have been in continuous progress and nowadays they face new challenges. In many cases, the museums are acknowledging cultural memberships associations as a source for their revitalization. The present work focuses on museum friends groups (GAM) as an essential key for museums, given that they may find answers for the needs of the public’s and of stakeholders’ expectations. Nowadays, friends groups face new challenges: besides their traditional tasks in touting new art pieces and sponsors, they have a role in attracting the public’s attention, a public that each day is becoming more diverse. These groups may thus have a crucial role in society; due to their contribution, the access to culture can be more widespread.

**KEYWORDS:** Museums Groups Friends; strategic; communication; museums.

### Introdução

As associações são fundamentais na caracterização das sociedades modernas e democráticas. Estes grupos permitem uma maior participação da sociedade civil em vários sectores de interesse. Na área da cultura, a democratização e a integração das pessoas na vida dos espaços culturais, passam também pelas coletividades, clubes e associações diversas (Martins, s/d).

---

<sup>1</sup> Licenciada em Comunicação Organizacional pela Escola Superior de Educação de Coimbra e mestre em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade de Lisboa com a dissertação sobre os grupos de amigos dos museus.

A literatura da especialidade aponta o nosso tempo como o período de maior transformação dos museus. Qual o caminho que os museus vão tomar? Como podem dar resposta às exigências e aos desafios que lhes são impostos?

Ainda que a adoção das ferramentas da comunicação estratégica, como o marketing e as relações públicas, seja um processo complexo, em muito devido à natureza do museu, esses instrumentos desempenham hoje um papel essencial identificação do seu público e, conseqüentemente, das suas necessidades e interesses.

De modo a ajudar o museu a dar resposta a estas novas exigências e oportunidades, os grupos de amigos do museu podem assumir um papel importante. Desde a sua génese que estes grupos têm apoiado os museus na angariação de peças e de fundos para o apoio a projetos do museu, na organização de visitas guiadas e na divulgação de iniciativas e das coleções.

A verdade é que também os grupos de amigos começam a ser afetados pelos novos desafios e exigências que estão a ser impostas pela sociedade: há um crescente número de público, cada vez mais heterógeno e exigente; há grandes cortes dos orçamentos destinados à cultura; e há cada vez mais concorrentes diretos e indiretos com novas ofertas culturais e de lazer. Devido à natureza informal, baseada no voluntariado, os GAM podem funcionar como um vetor estratégico por parte da direção do museu, na medida em podem funcionar como pivô, pois podem atuar com vários públicos e em áreas que o museu não consegue, quer por motivos financeiros, quer por motivos técnicos e de pessoal. Sem descurar as tarefas fundamentais que lhes estão associadas desde a sua génese, e que continuam a ser hoje imprescindíveis, os grupos têm, quanto a nós, novas oportunidades de atuação.

### **Associativismo e afiliação cultural**

Numa sociedade moderna, o movimento associativo é considerado um indicador de democratização e de maior participação da sociedade civil, pois viabiliza a construção da cidadania, o reforço da identidade local, a integração social e a expressão cultural numa sociedade onde o sistema da produção e do trabalho é predominante (Coelho, 2008). Na verdade, se o crescimento do número de associações<sup>2</sup> está

---

<sup>2</sup> Torna-se pertinente referir que este direito pode gerar dois tipos de associações com fins diferentes. Se, como falámos, existem associações que visam garantir a democracia, servindo causas gerais e interesses

relacionado com uma adesão voluntária por parte dos seus membros, representando assim o exercício de liberdade, muitas destas associações são constituídas por cidadãos de diferentes condições sociais, o que realça a dimensão democrática pela horizontalidade destas estruturas (Silva, Santos e Faria, 2010). Aliás, como António Fernandes (2004) refere, as condições propícias à existência de uma democracia passam pela divisão de poderes; a sociedade é tanto mais democrática quanto mais distribuído ou disseminado se encontrar o poder.

A notória expansão do associativismo advém de dois acontecimentos determinantes para a Europa e para o mundo: a Revolução Industrial, iniciada, em Inglaterra, nos séculos XVII-XVIII e a Revolução Francesa, entre 1789 e 1793, que originou os valores primários das democracias: Liberdade, Igualdade e Fraternidade (Martins, s/d; Quintana, 2011).

Todavia, só nas décadas de 60 e 70 do século passado a participação social se intensificou e diversificou, deixando de se pautar apenas por questões políticas e/ou de condições de trabalho, para reivindicar novas formas de mobilização — os designados Novos Movimentos Sociais. Em boa verdade, os movimentos estudantis de maio de 68, em França, marcaram fortemente a década seguinte pelo crescimento de novas formas de participação social, tanto ao nível dos motivos pelos quais se mobilizavam (movimentos pacifistas, ecologistas, libertação da mulher, entre outros), como ao nível da forma como contestavam, sugerindo uma alternativa à tradicional representação dos interesses, ou seja, através de uma prática mais participativa e autónoma (grupos menos estruturados e com baixo grau de diferenciação horizontal ou vertical) (Monteiro, 2004).

No início dos anos 90, a sociedade civil organiza-se surgindo as entidades denominadas por Terceiro Sector<sup>3</sup>. Estas organizações diferem de outras pela sua forma de agir e gerir a produção de bens e serviços, uma vez que resultam das relações e das motivações das pessoas envolvidas. São exemplos dessas organizações aquelas ligadas à defesa do ambiente, à ação social, ao desenvolvimento local e à promoção e preservação do Património Cultural (Coelho, 2008; Quintana, 2011). A relevância socioeconómica

---

transversais envolvendo sujeitos de condições sociais distintas, existem também aquelas que visam servir os seus membros, inculcando um efeito de identidade única, gerando grupos fechados e homogéneos (*e.g.* associações extremistas) (Viegas, Santos e Faria, 2010).

<sup>3</sup> O Terceiro Setor corresponde a todas as organizações formais sem fins lucrativos e não-governamentais com interesse público, sem vínculos diretos com o Primeiro Setor (público, Estado) e com o Segundo Setor (privado) (Quintana, 2011; Gomes, Lourenço e Martinho, 2006).

atual do terceiro setor e, portanto, do tecido associativo, consiste na concretização de necessidades socioculturais não satisfeitas ou pouco satisfeitas das pessoas (Quintana, 2011).

Através da combinação das tipologias apresentadas por Wessel (1997) e por Van Deth e Kreuter (1998), Viegas, Santos e Faria (2010) definiram três tipos de associações, designadamente as *associações de integração social*, que englobam as associações de solidariedade social, desportivas, culturais, religiosas, entre outras; as *associações de defesa de interesses de grupo*, que incluem os sindicatos, as ordens e associações profissionais, empresariais ou financeiras; e as *associações que expressam os novos movimentos sociais*, ou seja, as associações dos direitos da cidadania, de consumidores, ecologistas, entre outras.

A democratização do acesso à cultura é um processo cada vez mais prioritário, pois permite eliminar forças que distanciam as classes sociais. Aliás, de entre as várias barreiras, a mais preocupante é a sociológica e psicológica, na medida em que alguns grupos de pessoas se sentem marginalizados e excluídos, muitas vezes resultado do discurso dos espaços culturais (McLean, 2003). Assim, a necessidade de democratizar e integrar as pessoas na vida dos espaços culturais, pode ser feita, muitas vezes, através das coletividades, dos clubes e de outras associações culturais (Martins, s/d).

Em Portugal, depois de as coletividades e associações virem a sua missão e propósito serem influenciados por várias mudanças e crises políticas, nomeadamente o período da Monarquia Constitucional, da I República e do Estado Novo (Martins, s/d), o aumento da participação social e o crescimento de associações evidencia-se após o 25 de Abril de 1974, em virtude da situação política que o país atravessou durante a ditadura. No que concerne às associações culturais, Gomes, Lourenço e Martinho, (2006) apontam o intervalo de 1995-2000 como o período onde surgiram mais organizações culturais, em Portugal<sup>4</sup>.

Os resultados divulgados pelo Eurobarómetro 2013<sup>5</sup> mostram que 79% dos inquiridos portugueses manifestaram não pertencer a nenhuma associação ou não participar em qualquer atividade cultural, enquanto a média europeia é de 62%. Valores

---

<sup>4</sup> O crescimento de associações culturais, durante este intervalo de anos, também se reflete noutros países, como a França (Mayol, mencionado por Gomes, Lourenço e Martinho, 2006: 87) e a Espanha (Quintana, 201: 183-184).

<sup>5</sup> Os dados de 2013 (Eurobarómetro 79.2., ref. 399) referem-se ao último estudo realizado pela Comissão Europeia sobre a participação em atividades culturais no espaço europeu.

semelhantes aos de Portugal são os de Malta (82%) e Itália (80%), bem distantes dos valores da Dinamarca (26%) e da Suécia (32%).

### **Comunicação estratégica e museus**

As atuais mudanças sociais, políticas e económicas estão a transformar não só o modo como os museus mantêm a sua sustentabilidade e recriam a sua missão social, como também o modo como vivemos os espaços culturais; os museus, que na sua génese serviram de estruturas fundadoras das identidades nacionais, regionais e locais, têm hoje novos desafios e novas responsabilidades. Têm procurado encontrar novas direções, pois representam um polo agregador das cidades criativas, centros decisivos na promoção e sustentabilidade das cidades e regiões.

Assim, muitos museus começaram a preocupar-se em atrair mais e diversificado público. A pluralidade de audiência sugere a importância de aplicar as ferramentas de marketing e de relações públicas nos espaços museológicos. No entanto, é importante esclarecer que a adoção das ferramentas da comunicação estratégica por parte do museu, com o intuito de dar resposta às novas exigências da sociedade, não podem comprometer a integridade e cultura do museu.

Apesar de as relações públicas e do marketing terem funções complementares, têm domínios estratégicos distintos. No caso dos museus, enquanto as relações públicas são responsáveis por gerar uma boa imagem, melhorar a reputação e estabelecer diálogo entre o museu e os *stakeholders* e o público, o marketing é responsável por identificar e procurar satisfazer as necessidades desses intervenientes (Kotler, Kotler e Kotler, 1998).

Embora a adoção das pesquisas de mercado seja um processo lento, principalmente devido aos seus custos, os museus percebem que, para alcançar e atender eficazmente os públicos, devem conhecer os seus horários, interesses e perceções (Waltl, 2006). Cabe ao marketing essa responsabilidade: conhecer as necessidades do visitante, identificar a necessidade de recriar o tempo de lazer (a questão do tempo de lazer é um assunto cada vez mais pertinente, pois os museus dos nossos dias e do futuro competem com os seus concorrentes por um dos recursos mais preciosos da sociedade: o tempo livre), e, acima de tudo, perceber quais as barreiras que impedem o público de visitar o museu. Este contributo permite à direção do museu definir uma estratégia,

táticas e, conseqüentemente eleger as pessoas/grupo de pessoas que melhor possam satisfazer essas necessidades.

As principais preocupações dos diretores de marketing passam por reduzir os custos associados às visitas, disponibilizar melhores condições de acesso ao museu, oferecer opções de transportes através de parcerias com os transportes urbanos e tornar as visitas aos museus mais atrativas e mais acessíveis (Kotler, Kotler e Kotler, 1998; OPASI, 2001; Walzl, 2006). Por vezes, a interatividade de um museu pode ir além da exposição do seu acervo. Muitos museus apostam: 1) na experiência visual, investindo na própria arquitetura do edifício (e.g. o Guggenheim em Bilbao), e 2) no contributo que a Internet pode dar aos museus dos nossos dias (Kotler, Kotler e Kotler, 1998). Na verdade, o ciberespaço permite chegar a uma diversidade de utilizadores como nunca antes foi possível na história dos museus; através da Internet o museu pode atingir públicos globais.

Ainda assim, existem muitas estratégias que facilmente permitem aumentar o número de visitantes, o difícil é consolidar esse público e fazer com que ele volte por iniciativa própria ao museu. Alguns museus, com o objetivo de atrair muitos visitantes, aplicam uma estratégia baseada na programação de exposições com artistas populares e conhecidos, como por exemplo os artistas impressionistas, exposições estas designadas de *blockbusters*<sup>6</sup> (Kaiser, n/d; McLean, 2003; Kotler, Kotler e Kotler, 1998).

Em relação às relações públicas (RP) no contexto museológico, é fundamental que estas definem e segmentem os públicos do museu, de modo a dividi-lo em grupos com características semelhantes, para evitar que o museu atue de forma desorganizada (McLean, 2003).

Para além da segmentação baseada em aspetos sociodemográficos, é possível segmentar o público da cultura tendo como ponto de partida 1) a frequência com que a pessoa visita o museu (Hood, 1983 e 2000, cit. por Gurel e Kavak, 2010) e 2) os seus interesses e expectativas (Walzl, 2006; Gurel e Kavak, 2010). De entre os vários segmentos de público, os jovens adultos são os mais difíceis de atrair a um museu (Gurel e Kavak, 2010; Walzl, 2006; Forster, 2014). O que estes autores demonstram é

---

<sup>6</sup> Um exemplo deste fenómeno pode ser quando o Palácio Nacional da Ajuda, em Lisboa, acolheu uma exposição da artista plástica Joana Vasconcelos, em 2013. Nesse ano, as visitas ao palácio registaram valores anormais em comparação com os anos anteriores e posteriores (registaram-se 253.658 visitas em 2013, face às 50.065, em 2012, e às 53.534, em 2014 (DGPC s/d).

que, geralmente, as crianças vão aos museus com os pais, os adolescentes com as escolas, e os jovens adultos deixam de ir.

Além dos tipos de público apresentados anteriormente, as RP devem atuar também junto dos doadores, dos grupos dos amigos e dos voluntários. Este público também pode ser classificado com base no seu entusiasmo e envolvimento (Kotler, Kotler e Kotler, 1998).

Por fim, relativamente às fontes de financiamento, atualmente os museus têm visto as suas receitas próprias diminuir, passando a depender, cada vez mais, de receitas externas. Esta dependência tem dado espaço para as relações públicas afirmarem a sua importância nos museus, ao fomentar o diálogo com vários grupos, cujo interesse é vital para o museu (Kotler, Kotler e Kotler, 1998).

### **Amigos dos Museus**

Os grupos dos amigos dos museus surgiram em torno de instituições filantrópicas que nasceram um pouco por toda a Europa e Estados Unidos, durante o século XIX. Estas associações tinham o objetivo de apoiar financeiramente um ou vários museus para a criação ou enriquecimento do acervo artístico de interesse nacional (Bastos e Carvalho, 2012).

Uma das primeiras associações deste género é a Rembrandt Vereniging, de Amsterdão, que surge na sequência de um anúncio da venda pública de uma coleção particular. Em 1883, um conjunto de pessoas, constituído por colecionadores e homens das finanças, reúne-se com o objetivo de angariar fundos para evitar que as peças dessa coleção se dispersassem e fossem para o estrangeiro (Bastos e Carvalho, 2012).

Anos depois, em 1897, surge um grupo de pessoas cujo objetivo era criar e enriquecer a coleção de um futuro museu de Belas Artes, em Grand, em França e outro grupo no Musée d'Art et d'Histoire de Genève, na Suíça, que procurou reunir as coleções pré-existentes e os acervos dispersos pela cidade. Ainda assim, é a Société des Amis du Louvre, em Paris, que serve como exemplo para o surgimento de outros grupos de amigos, devido à sua atuação ativa e dinâmica na sociedade da época. Este grupo, fundado em 1897, obteve o estatuto de Instituição de Utilidade Pública logo no ano seguinte à sua criação (Bastos e Carvalho, 2012).

Já na primeira década do século XX, surge uma associação em Inglaterra cuja missão e constituição se assemelha aos primeiros grupos de amigos portugueses. O grupo de amigos do Fitzwilliam Museum, fundado em 1909, em Cambridge, tinha como propósito enriquecer a coleção. Este grupo difere dos casos apresentados anteriormente porque foi criado por iniciativa do diretor, que tinha em vista a continuação do seu programa museológico (como aconteceu com o Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga) (Bastos e Carvalho, 2012).

Em 1972, com o intuito de juntar vários grupos de amigos de museus, foi organizado, em Barcelona, o primeiro Congresso Internacional de Amigos dos Museus, sendo em 1975, constituída a World Federation of Friends of Museums (*WFFM*).

Assim, a missão destes grupos tem sido a de apoiar o museu e contribuir para uma maior democratização do acesso à cultura, derrubando barreiras culturais e projetando o espaço cultural para a sociedade. Se as relações públicas e o marketing apoiam o museu na identificação dos seus novos e diversificados públicos e, conseqüentemente, das suas necessidades, cabe à direção do museu determinar os recursos e os meios que pode utilizar para dar resposta às exigências e necessidades da sociedade.

Os GAM podem ter um papel determinante se forem vistos pela direção do museu como um vetor estratégico no momento de cumprir os objetivos traçados, a partir de cinco principais tarefas: 1) angariação de mecenas; 2) angariação de fundos para dar apoio a necessidades específicas; 3) angariação de novos públicos; 4) dinamização do museu enquanto espaço inclusivo e integrador; 5) divulgação e globalização da coleção e das atividades do museu e 6) servir de intermediário entre a tutela e o museu.

### **GAM – realidade portuguesa e realidade internacional**

Na *Lei-Quadro dos Museus Portugueses de 2004* foi incluído um artigo especialmente dedicado à relevância de estruturas associativas e voluntárias, como os grupos de amigos dos museus. No entanto, embora as visitas a museus tenham aumentado no último ano<sup>7</sup>, apenas 17% dos inquiridos portugueses admitiram ter visitado um museu ou uma galeria em 2013, face aos 76% dos inquiridos na Suécia,

---

<sup>7</sup> Os museus portugueses receberam, em 2014, 15.260 milhões visitantes, mais 900 mil visitantes do que no ano anterior (fonte: INE/PORDATA).



sendo a média europeia de 37%, de acordo com o Eurobarómetro 79.2., ref. 399 de 2013.

Fundado em 1912, o Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga (GAMNAA)<sup>8</sup> foi o primeiro grupo de amigos de Portugal. O GAMNAA obteve a declaração de Interesse Cultural, em 2007, permitindo-lhe receber apoios mecenáticos com os respetivos benefícios fiscais (Bastos, 2012) e foi reconhecido com Prémio Reynaldo dos Santos, atribuído pela Federação dos Amigos dos Museus de Portugal, que visa distinguir “a melhor exposição temporária apresentada em museus portugueses e que esteja associada a um Grupo de Amigos” (FAMP, s/d).

As atividades dos GAM, em Portugal, passam, de uma forma geral, pela organização de visitas a outros museus e ao estrangeiro, pela doação e restauro de peças. Ainda assim, há casos exemplares: o Grupo dos Amigos do Museu de Évora tem desenvolvido várias iniciativas com o propósito de envolver a comunidade local e imigrante. Em 2008, este grupo realizou um evento para promover a aproximação entre a comunidade local e a comunidade ucraniana, onde estiveram presentes a comunidade, o público eborense e o Embaixador da Ucrânia em Portugal (IMC, 2008); a *Sociedade dos Amigos do Museu Francisco Tavares Proença Júnior* desenvolveu um projeto, em 2008, que abarcava o envolvimento dos onze municípios do distrito de Castelo Branco com o intuito de criar uma rede cultural intermunicipal que incluísse todos os museus, centros culturais e associações, para que pudessem partilhar informações, recursos e divulgação mútua (IMC, 2008); o *Museu Alberto Sampaio*, em Guimarães, tem um grupo de amigos destinado apenas a crianças, que tem tido um forte apoio por parte do Instituto Português da Juventude da Delegação de Braga; a Fundação Arpad Szenes-Vieira da Silva não tem um grupo de amigos, mas tem um *Coletivo de Jovens*, fundado em fevereiro de 2014 e pioneiro em Portugal. Neste caso, o Museu ativa o seu papel responsável para com a sociedade, oferecendo oportunidades a jovens profissionais que, à partida, não tinham oportunidade de estarem em contacto com redes da área cultural; *Serralves*, no Porto, conta com dois tipos de amigos: os Amigos da Coleção de Arte Contemporânea e os Amigos de Serralves, cujos propósitos são diferentes, permitindo que os visitantes se associem ao grupo cujos objetivos e fins lhes sejam mais prediletos. Além do mais, como forma a atrair novos membros, os Amigos de Serralves têm

---

<sup>8</sup> Devido à extensão e complexidade desta questão, remetemos para a nossa dissertação de mestrado, defendida na Universidade Nova de Lisboa, em 2015, onde este GAM foi objeto de estudo.

apostado em associar pessoas conhecidas do público, como é o caso do chefe de cozinha José Avillez.

Por seu turno, os amigos de museus estrangeiros dão grandes contributos para a compreensão das funções dos GAM: Diana Goad, ex-presidente e fundadora da Canadian Federation of Friends of Museums (CFFM), dá destaque à importância das relações entre os membros dos GAM e os representantes dos governos (Goad e Mascall, 1992). Em 2008, por exemplo, Ottawa teve grandes cortes no orçamento anual para a programação cultural. Para combater essa redução do orçamento, a CFFM juntou-se a outros grupos culturais e de preservação do património, de modo a exigir que os cortes propostos fossem rejeitados pela Câmara Municipal; em Espanha, o grupo dos amigos do Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía destaca a importância de ter como presidente a Rainha D. Sofía (Rodríguez e Martínez, s/d); em Itália, os GAM têm um marcante papel no restauro e recuperação do património, na organização de iniciativas e no apoio na publicação de obras (Barbara Santoro, 1992); a federação australiana tem desempenhado importantes momentos de pressão junto das entidades, tendo sido determinante para a construção do National Museum of Australia (Serventy, 2002); a US Federation of Friends of Museum decidiu implementar um programa para estimular o interesse dos jovens nos seus museus e no seu património cultural por meio de atividades educativas, dedicando, em 2010, 1 milhão de dólares para aumentar os programas pós-escolares, para pagar às crianças o transporte para os museus, para promover programas de arte e para financiar material de arte (USFFM, 2010); e, por fim, para Victoria Noorthorn (Piantini, 2013), diretora do Museo de Arte Moderno de Buenos Aires, é importante haver uma grande articulação entre o departamento de fundos do museu e os amigos do museu (Piantini, 2013).

Além do mais, são muitos os museus internacionais que têm Grupos de Amigos Jovens. O Museum of Modern Art, em Nova Iorque, tem várias associações de amigos, nomeadamente a *Associação Júnior* para pessoas com idades entre 21 a 40 anos; o British Museum, em Londres, tem o grupo *Young Friends* para pessoas com idades entre os 8 e os 15 anos; e o Museum of Jewish Heritage – A Living Memorial to the Holocaust, em Nova Iorque, tem o grupo *Young Friends of the Museum* constituído por pessoas entre os 21 e os 39 anos que programam várias exposições no Museu. Em 2014, foi criado o *Grupo de Jovens da Federação Mundial de Amigos de Museus*, constituído por jovens de 20 países.

## **Amigos dos Museus: um vetor estratégico**

Do mesmo modo que as estruturas e os interesses socioculturais têm vindo a sofrer grandes mudanças, também os novos desafios — e com eles vêm novas oportunidades — que os museus enfrentam já não passam apenas pela angariação de novas peças para os acervos, pelo restauro de obras ou pela angariação de fundos e mecenas: os novos desafios passam pela também difícil tarefa de atrair público que é cada vez mais diversificado. Só assim é possível ter museus dinâmicos, inclusivos, criativos e com importância estratégica.

Ainda que os museus tentem cada vez mais adaptar-se e acompanhar a evolução e exigências da sociedade, necessitam de manter o seu carácter institucional, pois disso depende a sua imagem, a sua integridade e a conservação dos objetos que acolhe, seja ao nível nacional, regional ou local. Os GAM, enquanto estrutura informal (entenda-se, com menos rigidez institucional), com uma forte componente da sociedade civil, mas respeitada e valorizada pelas federações nacionais e internacionais, pelos museus e pelos *stakeholders*, podem reconquistar um novo papel enquanto facilitadores em várias áreas do museu; podem funcionar como pivô, na medida em que podem atuar em todas as dimensões, e principalmente naquelas áreas em que a formalidade institucional dos museus não o permite.

### **1. Propostas de atualização e valorização da estrutura dos GAM**

Considerando que os GAM podem ter novas oportunidades de ação e, inclusive, de melhorar as tarefas tradicionais, é indispensável que haja uma atualização dos GAM para se poderem afirmar enquanto grupo de representação convincente<sup>9</sup> (Bourlet, 2001). Este processo de atualização pode ser realizado a partir de duas áreas: 1) estrutura do grupo e 2) forma de comunicação.

O público dos museus é hoje mais exigente. Esta exigência não tem apenas a ver com as expectativas das pessoas, mas também com a diversidade do público. Se, antes, as pessoas que visitavam os museus faziam parte de uma classe alta e instruída, e

---

<sup>9</sup> Por “grupo de representação convincente” entende-se um grupo que, quer pela sua expressão quantitativa e/ou qualitativa, possam representar um elemento capaz de projetar os seus projetos com expressão ao nível das entidades decisórias e ao nível do mecenato.

portanto com acesso facilitado à educação e à formação, hoje os públicos são cada vez mais segmentados e heterogêneos, com características, necessidades e gostos diferentes. Neste sentido, também os GAM estão sujeitos a esses públicos, necessitando de renovar e atualizar a sua estrutura interna que, quanto a nós, deve partir de dois pressupostos: *a)* apostar na reestruturação de modo a permitir uma maior horizontalidade dos seus membros; *b)* atrair pessoas, como os jovens, a terceira idade, e outros elementos representativos do público que não tenham como hábito visitar museus.

Ainda que a existência de um corpo diretivo seja fundamental para o grupo, não fosse essa a característica de qualquer estrutura social de representação democrática, na medida em que aglutina todos os membros e dá voz às necessidades e desejos dos membros, é também fundamental que haja equilíbrio e igualdade entre os membros do GAM, para que todos os membros participem ativamente e sintam que têm a mesma relevância para o grupo (Bourlet, 2001). O processo de reorganização dos grupos (*horizontalização*), de modo a que os novos membros se sintam mais motivados, mais integrados e mais envolvidos, permitirá potencializar as competências e capacidades específicas de cada elemento, e com isso garantir que os GAM possam representar, verdadeiramente, um vetor democratizador do acesso à cultura<sup>10</sup>.

Do mesmo modo que o processo de horizontalidade pode significar um fator de mudança decisivo ao nível dos elementos do grupo, é interessante notar que existe cada vez mais, entre os vários GAM nacionais e internacionais, este tipo de horizontalidade, na medida em que só assim podem funcionar como uma rede, sem preconceitos relacionados com a maior ou menor importância da instituição que representam (Bourlet, 2001). Este modelo de organização é facilitador das sinergias entre os mais variados grupos, independentemente de se tratar de um grupo de amplitude nacional ou regional.

Quando falamos da necessidade de os GAM se atualizarem pretendemos dizer com isto que seria vantajoso angariar dois novos tipos de membros: por um lado, as pessoas que por norma não associamos aos museus, mas que são reconhecidos atores dinâmicos em outras áreas de atividade como, por exemplo, na área das organizações não governamentais, ou de solidariedade social, na área da comunicação, na área da

---

<sup>10</sup> A presidente honorária da federação francesa (Bourlet 2001) refere o exemplo da entrada de uma enfermeira para um grupo de amigos que desenvolveu um projeto com pessoas com incapacidades, o que fez ganhar em França consciência de como os grupos de amigos não apoiavam este tipo de público.

educação e formação e as pessoas que tenham visibilidade social e que possam reforçar a sustentabilidade do grupo. Na realidade, este último tipo de membros pode desempenhar um papel estratégico para o museu: primeiro, porque permite que o grupo garanta uma representação mais influente e convincente junto da tutela, Estado, empresas-mecenas e do próprio museu; segundo, porque representa vários grupos sociais o que, conseqüentemente facilita a divulgação das atividades e a angariação de novos membros (Bourlet, 2001). Admitimos que os GAM são valorizados se forem constituídos por um elevado número de membros mas também por membros representativos da sociedade e por membros reconhecidos nas suas áreas de atuação.

Por outro lado, as pessoas que gostam e visitam os museus mas que, devido à excessiva hierarquia ou à ideia de que o grupo é “fechado sobre si mesmo” e destinado a um pequeno grupo de pessoas, não se sentem bem a participar ativamente no dia-a-dia do museu e do grupo. Deste grupo de pessoas salientamos os jovens, as pessoas da terceira idade, as comunidades de imigrantes ou as pessoas com deficiências ou incapacidades. Aliás, o tipo de associados que destacámos atrás, poderá permitir, em certa medida, divulgação e partilhar da sua experiência com este grupo minoritário: o professor universitário, por manter um contacto mais próximo com os jovens estudantes, pode incentivá-los a visitar o museu e a participar no grupo, ou o representante de uma associação de solidariedade social poderá servir de exemplo e desafiar os seus associados a participarem no grupo dos amigos.

Assim como a estrutura interna necessita ser atualizada, também a forma como o GAM comunica as suas atividades necessita ser potencializada e otimizada. Ainda que a maioria dos grupos de amigos já utilize os novos meios de comunicação e de divulgação, como, por exemplo, o Facebook e as *newsletters*, é importante referir que essas ferramentas não são suficientes. Isto porque, se é verdade que as redes sociais virtuais permitem chegar a um largo número de pessoas, também é verdade que não garantem um contacto próximo e pessoal; e é, este último ponto, um dos fatores principais das associações, isto é, a possibilidade de partilha de experiências, de contactos e de momentos. Neste sentido, constatámos que deve ser feito um esforço para tornar cada membro num instrumento de comunicação e de divulgação do museu, assim como também Bourlet (2001) sugere, a motivação em divulgar o museu passa pela partilha da vivência no museu: o bibliotecário poderá divulgar juntos dos

utilizadores da biblioteca e o representante de uma associação de imigrantes pode partilhar com os seus sócios.

Sem desconsiderar o poder e o papel indispensáveis das redes sociais virtuais, a divulgação da informação através do boca-a-boca pode ser, neste caso, mais eficaz pois as pessoas poderão partilhar momentos com amigos e com pessoas com os mesmos gostos (Kotler, Kotler e Kotler, 1998; Isabel Silveira Godinho; Filipa Alves de Sousa, testemunhos orais).

## **2. Novas oportunidades**

Assim, podemos concluir que, de entre várias e importantes funções já desempenhadas pelos Amigos dos Museus, existem algumas tarefas que podem ser destacadas e vistas como oportunidades. Neste caso, aglutinamo-las em dois principais grupos: a responsabilidade social e o *networking*.

Ainda que estas medidas representem oportunidades de mudança e de atuação dos GAM, não queremos com isto dizer que elas devem ser aplicadas todas em simultâneo, ou que todas se revelem necessárias para os museus; cabe ao grupo de amigos, sempre orientado pela direção do museu, perceber quais as ações/opportunidades que podem ser exploradas tendo como ponto de partida os objetivos traçados pela direção do museu, respeitando o contexto sociocultural, a dimensão, a localização geográfica e tipo do museu.

## **3. Responsabilidade Social**

Se é verdade que a maioria dos museus tem um serviço educativo, e que muito fazem para conseguir chegar, na maioria dos casos, ao público infantil, também é verdade que os GAM têm desempenhado um papel essencial na promoção de visitas guiadas às coleções e exposições do museu. Ainda assim, advêm destas duas realidades, oportunidades de atuação e dinamização dos GAM, através: da integração e da inclusão.

Os museus têm hoje mais desafios devido à sua abertura para novos grupos sociais. Embora as direções dos museus, em articulação com os gabinetes de marketing, tentem conhecer as necessidades do público de modo a tornar o museu mais integrador e

inclusivo<sup>11</sup>, muitas vezes, devido aos poucos e cada vez mais reduzidos recursos financeiros e à falta de técnicos especializados, as direções dos museus têm dificuldade em dar resposta aos segmentos de público que representam as minorias. Neste sentido, dada a natureza menos institucional (mas representativa e valorizada) dos GAM e o facto de não terem exigências de prazos ou de resultados imediatos (como é o caso dos museus que são pressionados e têm de responder à sua tutela ou patrocinadores), os amigos podem funcionar como pivô na medida em que, podem testar atividades e reforçar os laços entre o museu e esses grupos.

Neste sentido, os amigos têm a oportunidade de desempenhar um papel responsável e integrador pois podem trabalhar para conhecer as necessidades de públicos minoritários, entre eles as comunidades de imigrantes dos PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) residentes em Portugal, porque, embora o passado colonial seja um fator que dificulte a ligação dessas comunidades aos museus portugueses, os amigos podem explorar o facto de essas comunidades serem importantes para o museu pois, em certa medida, a sua história é também uma história colaborativa.

Também no que concerne às comunidades de imigrantes de outros países, os GAM podem trabalhar, por exemplo, junto dos jovens que, em alguns casos, se afastaram e perderam a sua matriz sociocultural. Estes jovens imigrantes que vão crescendo nos novos países sentem a necessidade de se integrar na sociedade que os acolheu, porque se, de alguma forma, os encarregados de educação portugueses transmitem a nossa matriz religiosa-católica e dos Descobrimentos, um indivíduo de uma comunidade imigrante não perspetiva Portugal da mesma forma. Neste sentido, é essencial estimular e permitir o acesso cultural através das obras de arte, da sua significação, de modo a que estes grupos se sintam mais identificados, facilitando a integração. Esse trabalho pode ser feito através de parcerias com as embaixadas e/ou com as entidades e organizações que representam essas pessoas. Reforçamos que estas medidas só fazem sentido em estreita programação com o museu.

Ainda ao nível da integração, e como é frequentemente referido, uma das tarefas mais difíceis para os museus e, por conseguinte para os seus grupos de amigos, tem sido

---

<sup>11</sup> Muitos museus tentam criar alternativas de acesso aos museus através de parcerias com os transportes públicos; procuram construir rampas e elevadores que deem acesso a todas as partes do museu; procuram recriar as fontes de informação; procuram, em alguns casos, disponibilizar a tradução em *braille*, entre outras coisas.

a de desenvolver atividades que levem os jovens a visitarem os museus (Popescu, 2007; Gurel e Kavak, 2010; Walzl, 2006; Forster, 2014). Aliada à necessidade de se atualizarem, os GAM podem ver na angariação deste grupo de pessoas a possibilidade de crescer e de atuar.

Se os jovens entre os 16 e os 18 anos e entre os 19 e os 25 anos normalmente já não vão aos museus com os pais, nem com as escolas, os GAM podem ter um papel estratégico no que diz respeito a estas faixas etárias<sup>12</sup>. Em primeiro lugar, é importante referir que os jovens têm, frequentemente, ídolos e pessoas que seguem virtualmente. Neste sentido, consideramos que uma estratégia a ser aplicada pelos grupos de amigos consiste em convidar ícones públicos (sem nunca esquecer a natureza do museu), que façam parte das redes dos jovens, ainda que virtuais, designadamente os comediantes, os músicos, os artistas, entre outros, a tornarem-se amigos do museu. Estas pessoas, conhecidas do público jovem são, na maioria das vezes, fontes de inspiração e de motivação o que pode servir de ponte entre o museu e esse segmento. Podem e devem ser os GAM a desempenhar esta tarefa porque, devido à sua estrutura informal, baseada no voluntariado e na entrega pessoal, nunca põem em causa a estrutura e o propósito do museu, pois a sua direção tem de manter o carácter institucional enquanto representante do património cultural e histórico.

Em segundo lugar, acreditamos que a aproximação feita a esse grupo deve ser minuciosa: as visitas guiadas não podem ser mecânicas nem estáticas; pelo contrário, devem explorar a capacidade de criatividade, de inovação e de aprendizagem. Assim sendo, os GAM podem compreender o que os jovens esperam de um museu, de modo a apoiarem o serviço educativo no desenvolvimento da programação e iniciativas para este segmento. Os GAM devem ser verdadeiros comunicadores e adaptar o seu discurso ao público a quem se dirigem: o que uma pessoa da terceira idade espera ouvir e extrair de uma visita ao museu será certamente diferente do que um jovem entre os 16 e os 18 anos pretende.

A propósito da terceira idade, que muitas vezes não tinha o hábito ir a um museu, e uma vez que muitas casas de terceira idade procuram atividades mais lúdicas, os GAM podem ver neste grupo a oportunidade de divulgar as atividades e visitas

---

<sup>12</sup> Sem descurar as atividades dinâmicas e alternativas que os museus têm vindo a desenvolver para os jovens.



promovidas pelo museu através de bases de dados com contactos de associações intermediárias deste grupo de população.

Por último, o museu deve ser um espaço educativo, mas também inclusivo. Mais uma vez, os GAM podem servir de pivô para testar as atividades e as expectativas dessas minorias, em parceria com as associações e organizações representantes das pessoas com deficiências ou incapacidade. Em relação às pessoas de mobilidade reduzida, muitos têm sido os esforços das direções para tornarem o acesso ao museu mais facilitado, através de adoção de rampas, de lugares de estacionamento próximos da entrada, entre outras – aliás, essas medidas são hoje exigidas para qualquer espaço aberto ao público. Porém, e embora alguns museus<sup>13</sup> comecem a trabalhar a pensar na população de cegos e/ou amblíopes<sup>14</sup>, a população surda, os deficientes mentais<sup>15</sup> (com défice cognitivo), os doentes mentais ou com pessoas com doenças graves ou terminais<sup>16</sup>, ainda há, especialmente em Portugal, um grande espaço de atuação. Em articulação com a direção do museu, os GAM podem procurar estabelecer parcerias com as associações e federações que representem estas populações, ou com institutos e centros que trabalhem com equipamentos para a comunicação aumentativa ou alternativa de modo a que estas pessoas se sintam incluídas no museu.

#### 4. Networking

A segunda dimensão que pode representar uma oportunidade para o futuro dos GAM prende-se com as potencialidades de *networking* que lhes estão associadas. Esta dimensão é entendida como um vetor estratégico para o museu pois representa redes de contactos, parcerias nacionais, regionais e internacionais, influências junto do Estado e empresas, e angariação de mecenas.

---

<sup>13</sup> O *Victoria and Albert Museum*, em Londres, é um caso excepcional: tem acesso facilitado a pessoas com deficiência motora, com deficiência visual e com dificuldades de aprendizagem ou dislexia.

<sup>14</sup> Vejamos o exemplo do Museu do Prado que organizou uma exposição, até junho de 2015, designada “*Hoy toca el Prado*”, onde estavam expostas obras de Velásquez, Goya, El Greco, entre outros. Nesta exposição dedicada a cegos, os visitantes podiam tocá-las e apreciar as diferentes texturas e volumes (o museu disponibilizava óculos pretos opacos, para as pessoas que não serem invisuais).

<sup>15</sup> Tome-se o caso da *Albertina Kerr's Gallery*, nos Estados Unidos da América, que consiste numa galeria de arte destinada a pessoas com deficiências mentais, ou o *Arts Projects Australia*, em Victoria, que consiste num estúdio para que artistas com deficiências cognitivas possam trabalhar.

<sup>16</sup> Vejamos o exemplo de três doentes em estado terminal que tinham o desejo de ver uma exposição de Rembrandt, no Rijksmuseum, em Amesterdão, antes de falecerem e, através de instituição de caridade holandesa o sonho foi realizado.

Se um maior número de membros significa, como já vimos, uma representação mais convincente junto dos *stakeholders* (quer ao nível da qualidade, quer ao nível da quantidade dos membros), também significa uma enorme rede de contactos. Essa rede é determinante para o museu porque possibilita atrair novos mecenas, arranjar alternativas para problemas do museu, angariar fundos para adquirir ou recuperar obras, entre outros objetivos. Se as direções dos museus explorarem este lado estratégico dos GAM, poderão recorrer a um número elevado de pessoas.

Por outro lado, os GAM podem apoiar o museu partindo de parcerias nacionais e internacionais. Se estes grupos tiverem uma estrutura de representatividade social podem conseguir estabelecer parcerias e acordos com outras estruturas pares, através das suas redes de contactos e através do apoio da Federação Internacional dos Grupos dos Amigos dos Museus, de modo a permitir o acesso a peças, a divulgação mútua das atividades e coleções, o apoio no *lobby* junto dos *stakeholders*, e a partilha de *know-how* e de recursos.

Mas não só a nível mundial: de forma a garantir a competitividade das cidades, nesta nova sociedade das cidades criativas, é vantajoso estabelecer parcerias estratégicas entre os agentes e as instituições de várias regiões do país de modo a articular os esforços e conjugando as várias sinergias (e.g. a criação de redes de itinerários de produções culturais promove o intercâmbio de criadores, artistas e técnicos). Assim como Bourlet (2001) refere que as federações nacionais podem ter um papel de relações públicas colocando em contacto os grupos de amigos de várias regiões, consideramos que a existência de um *cluster* cultural dinâmico pode aumentar e melhorar as atividades culturais projetando as cidades e os países a nível mundial. Através da natureza representativa, informal e inclusiva que os GAM desejam e devem manifestar, reflete-se aqui uma nova oportunidade de atuação: através do estabelecimento de redes de contactos nacionais, regionais e internacionais, os GAM podem representar para as instituições culturais como um intermediário, promotor e facilitador cultural.

No que diz respeito à pressão junto do Governo e da tutela, alguns GAM já desempenham esse papel, em muitos casos, com grande sucesso. Contudo, se os grupos conseguirem garantir uma representação convincente, e se o GAM se mostrar numeroso mas, acima de tudo, constituído por elementos que representam vários grupos da sociedade, podem ser mais valorizados quer pelo Governo, quer pelas empresas.

Como última observação, focamos a atenção na angariação de mecenas, tarefa relacionada com a génese dos GAM e garantida positivamente pela maioria dos grupos. Ainda assim, também a angariação de mecenas está condicionada a um contexto diferente, isto porque, nos dias de hoje, as empresas têm conhecimento de que a sua atividade está muito exposta às opiniões, ideias e valores da sociedade. No seguimento desta perceção, as empresas procuram mostrar e reforçar o seu papel social e responsável para a sustentabilidade do seu meio envolvente; aliás, são forçadas, muitas vezes, por vários *stakeholders*, para esse fim. Assim, de modo a aperfeiçoar o trabalho já feito pelos GAM, estes podem selecionar as empresas que tenham uma política de responsabilidade social muito ativa e dinâmica, voltada para a área da cultura. Esta medida permite poupar esforços e possibilitar o sucesso da tarefa.

## **Bibliografia**

Bastos, C. e Carvalho, M. (2012) Por amor à Arte. Lisboa: Grupos dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga.

Bourlet, A. (2001) La Fédération Française des Sociétés d'Amis de Musées. In: La Lettre de l'OCIM, no. 75, pp. 11-16.

Coelho, S. (2008) Participação social e associativismo em Portugal: breves apontamentos de um estudo de caso de uma associação de promoção do Comércio Justo. Disponível em: <http://goo.gl/OVvNsB>

DGPC (S/d) Estatísticas. Disponível em: <http://goo.gl/6Y3ueQ>

Eurobarómetro (2013) Cultural Access And Participation. In: Eurobarometer 79.2, ref. 399, Comissão Europeia.

Fernandes, A. (2004) Democracia, Descentralização e Cidadania. In Democracia, Novos Desafios e Novos Horizontes. Oeiras: Celta Editores.

Forster, C. (2014) Cómo atraer y conservar Amigos. In: Federación Argentina de Amigos de Museos, no. 30, pp. 8-14.

Goad, D. e Mascal, B. (1992) Canadá: Promoción de museos, asistencia e información al público. In: Museum, no. 176, pp. 196-200.

Gomes, R.; Lourenço, V. e Martinho, T. (2006) Entidades Culturais e Artísticas em Portugal. Lisboa: Observatório das Atividades Culturais.

Gurel, E. e Kavak, B. (2010) A conceptual model for public relations in museums. In: European Journal of Marketing, no. 44 (1/2), pp. 42-65.

(IMC) Instituto dos Museus e da Conservação (2008) 4.3. Grupos de amigos. In Ministério da Cultura. Relatório de Atividades 183-188.

Kaiser, M. (s/d) Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide. Disponível em: <http://goo.gl/GJaCNM>

Kotler, N.; Kotler, P. e Kotler, W. (1998) Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources. San Francisco: Jossey-Bass, CA.

Martins, A. (s/d) O Movimento Associativo Popular e a Democracia. Disponível em: <http://goo.gl/5LrAuU>

McLean, F. (2003) Marketing the Museum. London: Routledge.

Monteiro, A. (2004) Associativismo e Novos Laços Sociais. Coimbra: Coleção Labirintos/Observatório dos Poderes Locais.

(OPASI) Office of Policy & Analysis da Smithsonian Institution (2001) Audience Building: Marketing Art Museums. Disponível em: <http://goo.gl/QfXCuU>

Piantini, G. (2003) Entrevista a Victoria Noorthoorn, nuevos desafíos en el Museu de Arte Moderno de Buenos Aires. In: Federación Argentina de Amigos de Museos, no. 29, pp. 20-21.

Popescu, R. (2007) Communication strategy of the National Museum of Natural History Grigore Antipa. In: Transylvanian Review of Administrative Sciences, no. 19, pp. 100-115.

Quintana, I. (2011) El Asociacionismo Cultural en la Sociedad del Siglo Xxi: Un Espacio para la Vivencia de Experiencias de Ocio. Tese (Doutoramento), Universidad de Deusto, Espanha.

Rodríguez, P. e Martínez, L. (s/d) Asociaciones de Amigos/as de los Museos. Disponível em: <http://goo.gl/1PqDux>

Santoro, B. (1992) Italia: Variedad y Diversidad. In: Museum, no. 176, pp. 235-234.

Serventy, C. (2002) Quiénes son los Amigos?. In: ICOM News, no. 4, p. 7.

USFFM (2010) Newsletter. In: U.S. Federation of Friends of Museums, no. 3 (1), pp. 1-8.

Viegas, J.; Santos, S. e Faria, S. (2010) A qualidade da democracia em debate. Deliberação, representação e participação políticas em Portugal e Espanha. Lisboa: Mundos Sociais.

Waltl, C. (2006) Museums for visitors: audience development: A crucial role for successful museum management strategies. Paper apresentado na INTERCOM 2006 Conference. Disponível em: <http://intercom.museum/documents/1-4Waltl.pdf>

\* As referências citadas pela Dra. Isabel Silveira Godinho e pela Dra. Filipa Alves resultaram de testemunhos presenciais apresentados na minha tese de mestrado, apresentada na FCSH-UNL, em maio de 2015.