

ÍNDICE

Índice de gráficos e tabelas

Siglas e abreviaturas

Resumo / *abstract*

Agradecimentos

Dedicatória

1. Introdução 13

Parte I

2. Capítulo

Um olhar contemporâneo sobre os museus em Portugal

2.1 – Evolução da imagem social do “Museu” 19

2.2 – Os públicos e suas exigências 21

2.3 – Os museus como novos centros sociais 24

3. Capítulo

Para além da colecção

3.1 – Sobre a importância do *marketing* no seio dos museus 28

3.2 – Limitações decorrentes da programação cultural baseada no 31
financiamento anual

3.3 – A “guerra das estatísticas” *versus* a satisfação dos públicos 33

3.4 – A importância dos vigilantes-recepcionistas como mediadores entre o 37
património e os públicos

4. Capítulo

Sobre o financiamento dos museus públicos

4.1 – A baixa dotação orçamental 40

4.2 – A responsabilidade do Estado no apoio à cultura 42

4.3 – Vantagens e inconvenientes decorrentes da transferência de museus 45
tutelados pelo IMC para o domínio municipal

4.4 – O estudo de colecções *versus* a gestão privada 47

Parte II

5. Capítulo

Parcerias em rede

5.1 – Sobre a definição de parceria 51

5.2 – O estabelecimento de parcerias 51

5.3 – Boas práticas associadas ao estabelecimento de parcerias 52

6. Capítulo

Gestão de receitas próprias

6.1 – Fontes de receitas próprias 54

6.2 – Processo de gestão de receitas próprias 55

6.3 – Receitas próprias: um desafio para a gestão museológica 57

7. Capítulo

Mecenato

7.1 – A palavra e a ideia 59

7.2 – A geografia do mecenato em Portugal 61

7.3 – Responsabilidade social das empresas 63

7.4 – Mecenato: um desafio para a gestão museológica 64

Parte III

8. Capítulo

Castelo Branco: a cidade, o museu e a população

8.1 – O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior 67

8.1.1 – O fundador 67

8.1.2 – O museu	68
8.1.3 – A colecção	71
8.2 – Caracterização demográfica e económica do distrito de Castelo Branco	72
8.3 – Caracterização do tecido empresarial de Castelo Branco	74
9. Capítulo	
MFTPJ: um estudo de caso	
9.1 – Problemática e metodologia	76
9.2 – Contactos efectuados	78
9.3 – Apresentação de resultados	82
9.4 – Análise crítica de resultados	84
10. Conclusões / considerações finais	87
11. Bibliografia	91
12. Anexos	

RESUMO

Os conceitos de museu e de museologia há muito que estão em renovação. Os museus de hoje são espaços dinâmicos, abertos a uma vasta tipologia de públicos, com diferentes exigências e expectativas, às quais, as baixas dotações e carências financeiras, nem sempre possibilitam responder de forma satisfatória. Esta situação obrigou a que, no seu seio, surgissem formas de financiamento alternativas à dependência estatal e que lhes permitisse converterem-se, parcialmente, em auto-sustentáveis. Assim, tornaram-se quotidianos para os profissionais que neles trabalham, os desafios de estabelecer parcerias, gerir receitas próprias e encontrar mecenatos.

Todavia, as assimetrias existentes entre os grandes museus nacionais e os pequenos, de cariz regional, são notórias. Onde, com base nesta premissa, se procedeu a um estudo de caso, centrado no Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, de Castelo Branco, de forma a captar a capacidade daquele museu em aceitar os “novos” reptos da gestão museológica, face à sua localização geográfica no interior do país e dimensão regional.

Palavras-Chave: Museus, parcerias, receitas próprias, mecenato, Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, Castelo Branco.

ABSTRACT

The concepts of museum and museology have long been under renovation. Museums today are dynamic spaces, open to a wide typology of audiences with different needs and expectations, to which low funding associated with clear financial needs, do not always answer to satisfactorily. These circumstances forced new alternative forms of financing to arise within the field, decreasing the financial state dependence, and enabling them to convert, in part, into a self-sustaining state. Thus, managing own

revenues and finding sponsorships became part of the challenges and daily routine tasks professionals are faced with nowadays.

However, the existing imbalances between the major national museums and small, regional ones are notorious. Hence, based on this premise, a case study was developed, centred around the Museum of Francisco Tavares Proença Júnior, Castelo Branco, in order to capture the ability of that museum to accept the "new" challenges of museum management, given its geographical location within the country and regional dimension.

Keywords: *Museums, partnerships, revenues, patronage, Museum of Francisco Tavares Proença Júnior, Castelo Branco.*

1. INTRODUÇÃO

O tema deste estudo incide sobre os desafios que os museus enfrentam, ao nível da gestão, e procura analisar formas alternativas de financiamento que suprimam a sua baixa dotação orçamental. Desta forma, a actualidade das temáticas a abordar revelou-se, desde logo, um dos grandes incentivos mas também uma das nossas principais preocupações. Assim, após uma breve análise do panorama geral dos museus, sobretudo a nível nacional, ressaltou de forma quase imediata, uma problemática que é comum, de uma maneira geral, a estes espaços culturais: o estabelecimento de parcerias, a gestão de receitas próprias e a angariação de mecenatos como alternativa aos escassos apoios estatais.

Perante essa candente questão, torna-se pertinente problematizá-la e investir em temas que, directa ou indirectamente, lhe dizem respeito como a actualidade do panorama museológico nacional; os constrangimentos financeiros da entidade tutelar face às exigências efectivas dos museus; a captação e a fidelização de públicos; o turismo de qualidade *versus* o turismo de massas; os fundamentos da gestão aplicados às instituições culturais, entre muitos outros. Todavia, dado que, para além da contemporaneidade, é necessário assegurar também a originalidade das matérias a abordar, a análise efectuada teve por base um estágio realizado, por um período de seis meses, no Museu de Francisco Tavares Proença Júnior (MFTPJ).

Fruto de uma conjuntura económica desfavorável e de uma crise financeira à escala mundial, deflagrada já no decorrer do século XXI, o apoio do Estado português à cultura, de uma maneira geral, e aos museus, em particular, tem vindo a sofrer significativas diminuições ao longo dos últimos anos. Essa situação obrigou a repensar os modelos de gestão e de financiamento destas instituições culturais, tendo vindo a ganhar pertinência, no seio dos museus, palavras de ordem, como parcerias, gestão de receitas próprias e apoios externos provenientes de patrocínios ou do mecenato. Ambiciona-se assim, neste estudo, observar o potencial do MFTPJ no que toca à eventual capacidade de tornar a realização da sua programação cultural sustentável a partir do financiamento privado, tendo em conta a sua tipologia, localização e relação, com as entidades externas, locais e nacionais. Pretende-se, ainda, analisar os contextos (urbanísticos e humanos) em que se enquadram os museus, e comparar, em termos de

possibilidades de obtenção de apoios financeiros privados, os grandes museus nacionais com os de pequena ou média dimensão, localizados, sobretudo, em regiões do interior do país. Todavia, não esqueçamos que o mundo dos museus é complexo e díspar, donde determinadas medidas que podem solucionar um problema num certo museu não significam que possuam a mesma eficácia num outro museu. Ou seja, exemplificando com casos concretos retirados do nosso campo de análise, verifica-se que, entre os museus e palácios tutelados pelo Instituto dos Museus e da Conservação (IMC), existem algumas assimetrias no que concerne à eventual auto-sustentabilidade promovida pelo *fundraising*¹ e gestão de receitas próprias. Esta, a existir, só se concretiza em museus com a dimensão do Museu Nacional dos Coches, do Museu Nacional de Arqueologia bem como do Museu Nacional de Arte Antiga. Já o mesmo não se aplica ao Museu Etnográfico e Arqueológico Dr. Joaquim Manso (Nazaré), ao Museu da Guarda, ao Museu de Lamego entre tantos outros, sem que essa situação pressuponha qualquer menosprezo pela riqueza das respectivas colecções ou o interesse histórico das instituições.

Tal como já exposto anteriormente, este estudo teve por base um estágio de seis meses no MFTPJ, tendo-se iniciado a 3 de Agosto de 2009 e findado a 29 de Janeiro de 2010. Por esse motivo, a delimitação temporal da análise, para todos os efeitos, reporta-se, em larga medida, ao referido período de estágio. Todavia, dada a actualidade da pesquisa, e por isso mesmo o permanente reajustamento, das temáticas abordadas exigirem constantes aprofundamentos, devemos, em abono da verdade, considerar o dia 3 de Agosto como início da delimitação temporal da análise, sem, contudo, lhe podermos atribuir um termo definitivo. O mesmo se aplica à delimitação geográfica. Se, por um lado, o MFTPJ e o distrito de Castelo Branco constituem o nosso estudo de caso, por outro, em termos comparativos, chamámos à discussão os museus e os palácios tutelados pelo IMC, circunstância que alarga o campo de análise ao espaço nacional. Importa, ainda, referir que este estudo começou por ser, à luz dos Segundos Ciclos promovidos pelo processo de Bolonha, um relatório de estágio. Contudo, dado o teor das temáticas e o aprofundamento que a investigação exigiu, determinou a sua conversão ao formato de dissertação.

¹ *Fundraising* é uma estratégia de angariação de apoios financeiros, por parte de entidades sem fins lucrativos, junto dos mais diversos sectores de mercado. Alia-se das técnicas do *marketing*, oferecendo, geralmente, contrapartidas associadas à melhoria da imagem dos que nele participam e garante uma actuação ao nível da responsabilidade social das empresas.

Quanto às fontes utilizadas estas assentam, na sua totalidade, na bibliografia de suporte à investigação. Em termos metodológicos, baseámo-nos num inquérito dirigido aos directores dos trinta e três Museus e Palácios tutelados pelo IMC, bem como na correspondência e entrevistas feitas aos administradores e gerentes de empresas e entidades, públicas e privadas, tanto do distrito de Castelo Branco como de outros distritos do continente, no sentido de serem angariados apoios para o MFTPJ. Ou seja, o nosso principal objectivo consistia no maior alargamento possível de parceiros do MFTPJ, independentemente da sua localização geográfica, não incidindo apenas na área administrativa do distrito de Castelo Branco. Pelo contrário: o espectro da análise orientou-se para o quadro nacional, no sentido da obtenção do mais largo número de mecenatos e de patrocínios.

Importa esclarecer que o nosso campo de estudo se baseou exclusivamente nos museus e nos palácios públicos tutelados pelo IMC, quadro institucional em que se insere o MFTPJ, o que implica que se excluíram os museus que, embora sendo públicos, são de tutela municipal, assim como os museus privados ou geridos por fundações.

Convém ainda referir que o período de estágio coincidiu com os preparativos da comemoração do centenário do MFTPJ, o que nos permitiu dispor de um argumento de peso nos contactos estabelecidos com as empresas e entidades na busca de apoios e parceiros, e que a programação cultural alusiva a essa mesma comemoração já se encontrava definida, ou pelo menos equacionada, pela direcção do museu. As comemorações iniciaram-se a 17 de Abril e findaram a 31 de Dezembro de 2010. O facto de já estar prevista uma programação determinada para os meses referentes ao centenário, plano esse que passava por conferências, exposições temporárias, espectáculos musicais, entre outras actividades, revelou-se uma mais-valia na medida em que limitou o nosso esforço ao financiamento da referida programação. Ou seja, o orçamento financeiro do MFTPJ para o ano de 2010 não era suficiente para cobrir as despesas com a comemoração do centenário, pelo que a nossa principal prioridade teve como objectivo obter o máximo possível de apoios externos através de parcerias, de patrocínios ou de mecenatos.

Quanto à estrutura do trabalho, este foi dividido em três partes distintas. Na primeira, constituída por três capítulos, abordam-se as seguintes temáticas: “Um olhar contemporâneo sobre os museus em Portugal”; “Para além da colecção”; “Sobre o

financiamento dos museus públicos”. Visa, assim, esta primeira parte, abordar os “bastidores dos museus” que se encontram sob tutela do IMC, desde as mais elementares funções até às missões mais contemporâneas.

Na segunda parte, constituída também por três capítulos, as matérias em objecto de estudo incidem sobre “Parcerias em rede”; “Gestão de receitas própria”; “Mecenato”. Procura-se compreender cada uma destas questões e, sobretudo, enquadrá-las nas prementes necessidades financeiras dos museus na actualidade.

Por último, na terceira parte, incide-se, de uma forma relativamente detalhada, no estudo de caso seleccionado, o MFTPJ, tendo em linha de conta que o ponto de partida para o estudo efectuado foi o estágio profissionalizante realizado nesta instituição museológica, o qual se converteria em dissertação.

Foram muitos os entraves encontrados na prossecução deste estudo, entre os quais salientamos as dificuldades de carácter teórico, nomeadamente respeitantes à gestão financeira, sobretudo ao nível do estabelecimento de parcerias, de gestão de receitas próprias e de angariação de mecenatos. Trata-se de matérias de carácter interdisciplinar, situando-se na confluência de áreas distintas como a economia, a gestão, o direito, entre outras, obrigando a permanentes leituras.

Outro dos problemas encontrados, que não constituiu um obstáculo menor, decorreu da inexistência de tradição de patrocínio ou mecenato cultural por parte de empresas na circunscrição administrativa de Castelo Branco, desconhecendo-se, inclusive, as vantagens financeiras, sobretudo de âmbito fiscal, que pode implicar. Estávamos, todavia, conscientes deste tipo de adversidades. Diga-se, em abono da verdade, que um dos motivos para a selecção do MFTPJ residiu na ideia preconcebida de que os museus mais pequenos e situados em regiões periféricas não dispunham das mesmas oportunidades para alcançar os apoios privados decorrentes de parcerias, dos patrocínios ou dos mecenatos. Impunha-se, pois, confirmar, no terreno, essa “tese” e verificar até que ponto esse juízo tinha fundamento e tentar inverter, caso se aplicasse, essa tendência. Questões tão pertinentes como perceber se a obtenção de *fundraising* decorre ou é influenciada pela geografia; se a tão em voga gestão bicéfala faz sentido num museu de pequena/média dimensão; se o termo mecenato possui o mesmo significado dentro dos grandes centros urbanos ou em regiões do interior, constituíam interrogações prioritárias cuja resposta só poderia ser obtida mediante contacto com a realidade. O

MFTPJ enquadra-se no contexto apontado, reunindo as condições para a realização do estudo.

Aquando da nossa deslocação para Castelo Branco desconhecíamos o dinamismo da cidade, o tecido industrial, as relações do MFTPJ com a comunidade local e nacional, tendo constituído um desafio tentar entender, no período de seis meses, qual a capacidade daquele museu em estabelecer parcerias, gerir receitas próprias, obter patrocínios ou mecenatos, no âmbito dos novos desafios para a gestão museológica, e, na medida do possível, confrontá-lo com os restantes museus e palácios tutelados pelo IMC. Nesse sentido, foi delineada como estratégia, abordar, através de *e-mails*, ofícios, telefonemas e reuniões, um determinado conjunto de entidades e empresas, locais e nacionais, de forma a alcançar-se o maior número de apoios possíveis. A fim de se poder avaliar do sucesso ou insucesso da iniciativa, foi elaborado um pequeno inquérito, de apenas quatro questões, o qual foi enviado, por *e-mail*, para os vinte e oito museus e cinco palácios tutelados pelo IMC. Uma análise cuidada das respostas obtidas, deu-nos a conhecer as assimetrias vivenciadas por cada museu e, em termos comparativos, fez transparecer as novas tendências inerentes à gestão museológica.

As temáticas que nos propusemos abordar são, hoje, diárias no seio dos museus e fazem parte das matérias discutidas em colóquios, em seminários, em estudos superiores, em publicações, entre outros meios. Revelaram-se, no entanto, de extrema importância, como, aliás, se regista, a revista *Museologia.pt*, editada pelo IMC, no seu nº2/2008, ao dedicar um “dossiê” ao tema “gestão de museus”. As questões teóricas aí abordadas suscitaram-nos algumas interrogações, conduzindo-nos a um estudo de caso, passível de validar ou rejeitar conclusões. Nem sempre a teoria se adequa à realidade.

10. CONCLUSÕES / CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das conclusões a reter desta dissertação diz respeito à reforma introduzida no seio dos museus, no âmbito da “Nova Museologia”, ocorrida no século XX, e que veio proporcionar a libertação da aura sacral que caracterizou alguns destes espaços durante décadas, afastando-os do silêncio em que viviam, bem como, da falta de dinamismo. Ou seja, os museus, pelo menos a sua maioria, passaram a ser entendidos como lugares abertos a uma comunidade cada vez mais abrangente e exigente, levando-os a definir, de forma rigorosa, a sua missão perante a sociedade e a gizarem criteriosas linhas de acção, na prossecução da satisfação do público, da sua fidelização e na captação do não-público. Esta mudança de paradigma conduziu, também, à reafirmação dos museus enquanto agentes educativos. A sua abertura às mais variadas tipologias de público transformou-os em espaços sociais atractivos e fomentou o seu papel educativo na formação de gerações. Afigura-se, assim, poder-se concluir que um museu hoje é mais do que um espaço físico com uma colecção atribuída. Aliás, dadas as transformações a que estiveram sujeitos ao longo das últimas décadas, torna-se impensável imaginar um museu actual sem que, por exemplo, lhe esteja associado uma cafetaria ou um restaurante, uma loja atractiva e rica em *merchandising*, o desenvolvimento de actividades promovidas por entidades externas a partir do aluguer de espaços. Ou seja, assiste-se a todo um dinamismo, composto por um “trânsito” de pessoas, que giram, de forma equitativa, tanto em torno do espaço físico, como da colecção existente.

Outro factor que deve ser destacado, e que mereceu atenção, prende-se com a importância da integração da comunidade local nos desígnios dos museus, como suporte à débil condição financeira. Entenda-se, no entanto, por comunidade local não apenas as diversas tipologias de público mas todos os agentes activos da sociedade, como são exemplo, as escolas, as Câmaras Municipais, as empresas e a indústria, as forças de segurança, os centros de apoio geriátrico, o comércio, os promotores de turismo, entre muitos outros. Não se esqueça que, numa conjuntura económica de crise e perante as conhecidas dificuldades financeiras que os museus em Portugal, na actualidade, enfrentam, torna-se premente encontrar soluções que visem contrariar esta tendência de constrangimento. Ou seja, tendo em conta o actual modelo de gestão dos museus e palácios tutelados pelo IMC, que dependem, quase em exclusividade, dos orçamentos

de Estado e visto que estes mal cobrem as despesas correntes, resta apenas procurar na comunidade local, formas de financiamento alternativas. Assim, para que as comunidades se envolvam nos desígnios dos museus e patrocinem a sua sobrevivência, é necessário, primeiro, que elas os sintam como sendo, também, de sua pertença. Caberá, neste caso, aos responsáveis pelos espaços culturais, providenciarem formas de captar as atenções das empresas e das entidades locais, com vista ao estabelecimento de parcerias, de patrocínios e de acordos de colaboração, fidelizando-as de um modo, preferencialmente, afectivo. Esta solução, para os problemas económicos da cultura em Portugal, afigura-se como sendo de extrema importância e utilidade dadas as reais dificuldades existentes.

Refira-se ainda, a propósito desta questão, que os museus portugueses estão demasiado enraizados numa dependência financeira do Estado e que esta situação não lhes é favorável, tendo em conta o agravamento do cenário de crise em que se vive. Defende-se, no entanto, que o Estado não deve negligenciar o seu compromisso com a salvaguarda e valorização do património. Todavia, à semelhança do que vai acontecendo no panorama internacional, torna-se necessário introduzir novas medidas de financiamento da cultura onde o estabelecimento de parcerias, a gestão de receitas próprias e a angariação de mecenatos vão ganhando preponderância, constituindo, assim, os novos desafios para a gestão museológica. Estas formas de *fundraising* devem tornar-se, também, quotidianas no seio dos museus portugueses, na medida em que constituem preponderantes alternativas à deficitária situação económica.

Falou-se, no entanto, da existência de uma geografia muito própria para ocorrência das questões relacionadas com o mecenato. Tal situação deve-se, em parte, ao facto do mecenato de empresa em Portugal não estar suficientemente difundido. Quer isto dizer que, se ele sobrevém num meio muito restrito, tal ocorre porque os agentes promotores da cultura não o divulgam eficazmente junto das pequenas e médias empresas (PME), dando-lhe a conhecer as vantagens que estas adquirem em se associarem a causas culturais, por exemplo. Ou seja, não se está tanto perante uma questão de carácter geográfico ou territorial, mas sim, dependente de uma acção que deve ser levada a cabo, com o propósito de informar os quadros dirigentes das PME, desses benefícios, e de um condicionalismo que não é inerente a nenhuma destas questões: a fixação das grandes indústrias, as que se vêem associadas ao mecenato, nos grandes centros urbanos.

Portanto, num cenário de crise económica, de carência ao nível de meios técnicos e humanos para se dar uma resposta cabal à missão estatuída, resta, aos museus portugueses, como forma de fuga a esta conjuntura negativa, procurar no *fundraising*, onde o mecenato, os patrocínios e as parcerias ganham primordial relevância, o seu meio de actuação. Como se viu neste estudo, estas formas de financiamento alternativas aos orçamentos de Estado, onde ainda devem ser incluídas a gestão de receitas próprias, constituem os novos desafios para a gestão museológica. Resta, contudo, que se venha a tornar homogénea no panorama nacional. Dado que, pelo que ficou demonstrado no estudo de caso, em museus com a dimensão do MFTPJ e tendo em conta o seu carácter regional, estas medidas ainda não são uma prática comum, levando-os a vivenciar as carências com maior intensidade.

Tendo em causa o estudo de caso, considera-se como determinante o facto dos pedidos de apoio, para o desenvolvimento de actividades no MFTPJ, terem sido coincidentes com a comemoração do centenário daquela instituição. Acredita-se, pois, que a aceitação deste tipo de pedidos esteja directamente relacionada com o valor do projecto. Ou seja, dado que as empresas e as entidades (públicas ou privadas) sofrem constante assédio para patrocinarem as mais diversas acções de âmbito social e/ou cultural, estas optam por seleccionar aquelas que lhe trazem maiores vantagens, quer ao nível de prestígio, quer ao nível da visibilidade pública. Se se tiver em linha de conta que os museus portugueses não dispõem de um orçamento cabal, para que sejam idealizados projectos de âmbito internacional, e que o parco financiamento se baseia no deficitário orçamento anual, então, pode-se mesmo afirmar que a viabilização da actividade cultural dos museus está dependente das parcerias, da gestão de receitas próprias e dos mecenatos conseguidos. Nesse sentido, afigura-se que os quatro acordos estabelecidos durante o estágio, com o Governo Civil de Castelo Branco, com a Caixa Geral de Depósitos, com o Hotel Rainha D. Amélia e com a *Caja Duero* derivaram do facto de se estar perante um marco histórico para Castelo Branco, ou seja, a comemoração do centenário do museu de maior importância naquela cidade.

De qualquer modo, independentemente dos motivos que estiveram na origem dos apoios obtidos, considera-se que eles foram importantes para salvaguardar parte das comemorações do centenário do MFTPJ, pese embora, terem ficado aquém das reais necessidades da direcção para assegurar a totalidade da programação que estava prevista. Todavia, não se afigura como sendo possível, para os museus nacionais,

sobreviverem a um cenário de crise apenas com acordos pontuais de colaboração com as instituições locais. Sobretudo os museus mais pequenos, de cariz regional, que vivem afastados dos grandes centros urbanos e, por isso mesmo, padecem de maiores dificuldades em encontrar parceiros e/ou patrocinadores para o desenvolvimento da sua missão. Quer isto dizer que as parcerias, a gestão de receitas próprias, os mecenatos constituem os novos desafios para a gestão museológica, mas não garantem a auto-sustentabilidade dos museus Portugueses. Assim, em paralelo com esta forma de financiamento, que se baseia no *fundraising*, terá que permanecer um apoio directo e efectivo do Estado.

11. BIBLIOGRAFIA

- AGREN, Per-Uno – “Reflexões sobre a Rede Portuguesa de Museus”, *Actas Fórum Internacional Redes de Museus*, Lisboa, IPM/RPM, *Facsimile*, 2002, pp. 17-24.
- AMORÓS, Miguel Cruz; RIBAS, Silvia López – *La fiscalidad en las entidades sin ánimo de lucro: estímulo público y acción privada*, Madrid, CIDEAL, 2004.
- ANICO, Marta – *Museus e Pós-Modernidade. Discursos e Performances em Contextos Museológicos Locais*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP, 2008.
- BARBÉ, Roger Marcet i – “Práticas de gestão do Museu Marítimo de Barcelona”, *Museologia.pt*, IMC, ano II, nº2, 2008, pp. 273-285.
- BESSONE, Silvana – “Museu Nacional dos Coches, o desafio da gestão de um Museu Nacional”, *Museologia.pt*, IMC, ano II, nº2, 2008, pp. 181-189.
- BRÉBISSE, Guy de – *Le mécénat, que sais-je?*, Paris, Presses Universitaires de France, 2ª edição, 1993.
- BRIGOLA, João Carlos – “A crise institucional e simbólica do museu nas sociedades contemporâneas”, *Museologia.pt*, IMC, ano II, nº2, 2008, pp. 155-161.
- CAMACHO, Clara Frayão – “Núcleos Museológicos em Portugal: algumas questões históricas e conceptuais”, *Revista MUSEAL* Nº 4, Faro, 2009, pp. 16-34.
- CAMACHO, Clara Frayão – “Gestão de Museus: modelos, desafios e mudanças”, *Museologia.pt*, IMC, ano II, nº2, 2008, pp. 149-143.
- CAMACHO, Clara Frayão; FIGUEIREDO, Cláudia – *Roteiro de Museus*, Lisboa, Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus, 2005.
- CAMPANIÇO, José Pires – *Regime Fiscal dos Donativos. Aplicação do Estatuto do Mecenato em sede de IRS e IRC*, Porto, Vida Económica Editores, 2002.

CARDOSO, José – *Como gerir patrocínios com sucesso. Para promotores de projectos e eventos*, Lisboa Edições Sílabo, 2004.

CERQUEIRA, Carlos Eduardo Delgado – *As Parcerias no Desenvolvimento Local: o papel dos agentes de mediação numa abordagem territorial do desenvolvimento*, Coimbra, FEUC, 2001.

CLARO, João Martins – “A Lei Quadros dos Museus Portugueses”, *Museologia.pt*, IMC, ano III, nº3, 2009, pp. 49-55.

CÓDIGO CIVIL PORTUGUÊS, Coimbra, Livraria Almedina, 2000.

DIAS, José Lopes (coord.) – “Estudos de Castelo Branco”, *Revista de História e Cultura*, Castelo Branco, 1971.

DIAS, Michelle Nobre (coord.) – *Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, roteiro das colecções*, Lisboa, Instituto Português de Museus, 2006.

ENGELSMAN, Stevem – “La “privatisation” des musées néerlandais”, *Museum International*, Paris, UNESCO, nº 192, vol. 48, 1996, pp. 49-53.

FABIÃO, Carlos – “O arqueólogo Francisco Tavares de Proença Júnior”, *Arqueologia: colecções de Francisco Tavares Proença Júnior*, Lisboa, Instituto Português de Museus, 2004, pp. 12-27.

FERNANDES, Cristina; CASTRO, Paula – *Mecenato Cultural*, Seixal, Gabinete de Apoio ao Movimento Associativo, Câmara Municipal do Seixal, 2002.

FERNANDINHO, Luísa; ABREU, Sónia – “Fotobiografia”, *Arqueologia: colecções de Francisco Tavares Proença Júnior*, Lisboa, Instituto Português de Museus, 2004, pp. 245-255.

FERREIRA, Ana Margarida (coord.) – *Arqueologia: colecções de Francisco Tavares Proença Júnior*, Lisboa, Instituto Português de Museus, 2004.

FILIPE, Graça – “A participação do Ecomuseu Municipal do Seixal em parcerias europeias no campo do património industrial”. *Actas Fórum Internacional Redes de Museus*, Lisboa, IPM/RPM, *Facsimile*, 2002, pp. 109-116.

FLEMING, David – “Ideia chave: Estratégias para conseguir a mudança nos museus”, *Museologia.pt*, IMC, ano II, nº2, 2008, pp. 247-257.

GAMEIRO, José – “Uma visão museológica territorial, culturalmente integrada”, *MUSEAL*, nº 4, Faro, 2009, pp. 92-105.

GARCIA, Nuno Guina – *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*, Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Edições IPC, 2003.

GARRIDO, Álvaro – “Culturas Marítimas e Conservação Memorial, A experiência do Museu Marítimo de Ílhavo”, *Museologia.pt*, IMC, ano III, nº3, 2009, pp. 3-11.

HEIN, Heild S. – *The Museum in transition, a philosophical perspective*, Smithsonian Institution press, USA, 2000.

HERNÁNDEZ, Josep Ballart; TRESSERRAS, Jordi Juan i – *Gestión del patrimonio cultural*, Barcelona, Ariel Patrimonio, 2001.

HOOVER-GREENHILL, Eilean – *Los museos y sus visitantes*, Gijón, Ediciones Trea, 1998.

HOOVER-GREENHILL, Eilean – *Museum and the shaping of knowledge*, London, Routledge, 1992.

IZQUIERDO, Carmen Camarero; SAMANIEGO, María José Garrido – *Marketing del patrimonio cultural*, Madrid, Ediciones Pirámide, 2004.

KOTLER Neil; KOTLER Philip – *Estrategias y marketing de museos*, 2ª edição, Barcelona, Ariel Patrimonio, 2008.

LAMEIRAS, Maria Olímpia; CAMPAGNOLO, Henri – “O conceito de “Rede”: incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas

portuguesas”, *Actas Fórum Internacional Redes de Museus*, Lisboa, IPM/RPM, *Facsimile*, 2002, pp. 25-39.

LAPA, Pedro – “Panorama museológico da arte contemporânea em Portugal”, 2008, *Museologia.pt*, IMC, ano II, nº2, 2008, pp. 191-199.

LEITE, Ana Cristina – *Castelo Branco. Cidades e Vilas de Portugal*, Lisboa, Editorial Presença, 1991.

LEÓN, Aurora – *El museo, teoría, praxis y utopía*, Madrid, Catedra Cuadernos Arte, 1995.

LÓPEZ, Jesús Mejías – *Estructuras y principios de gestión del patrimonio cultural municipal*, Gijón, Ediciones Trea, 2008.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter Lord – *Manual de gestión de museos*, Barcelona, Ariel Patrimonio Histórico, 1998.

MARTINELL, Alfons – “Gestionar la cultura en tiempos de crisis”, *G+C gestión e cultura contemporánea*, Granada, Área de Trabajo, 2009, p. 33.

MAYER, Marc – “Reflexões sobre a Lei de Museus e o Registo de Museus da Catalunha”, *Actas Fórum Internacional Redes de Museus*, Lisboa, IPM/RPM, *Facsimile*, 2002, pp. 50-61.

MENDES, J. Amado – *Estudos do Património. Museus e Educação*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra, 2009.

MENDES, José Vieira – *Marketing, Patrocínio e Mecenato*, Lisboa, Texto Editora, 1991.

MESTRE, Joan Santacana i; MOLINA, Nayra Llonch – *Museo local: La cenicienta de la cultura*, Gijón, Ediciones Trea, 2008.

MOORE, Kevin – *La gestión del museo*, Madrid, Artes Gráficas Noega, 1998.

NOLASCO, Maria da Luz – *Museos y museología en Portugal, una ruta ibérica para el futuro*, RdM, Gráficas Summa, 2000.

OLEIRO, Manuel Bairrão – “Gestão e Museus – Contributo para uma reflexão”, *Museologia.pt*, IMC, ano II, nº2, 2008, pp. 163-167.

PATRÍCIO, Odete – “A gestão de Museus – uma abordagem a partir da Fundação de Serralves”, *Museologia.pt*, IMC, ano II, nº2, 2008, pp. 213-243.

PORFÍRIO, José Luís; FILIPE, Graça – “Museus, um assunto por resolver. Uma conversa com Adília Alarcão”, *Museologia.pt*, IMC, ano I, nº1, 2007, pp. 85-91.

RAPOSO, Luís – “A acção do Museu Nacional de Arqueologia no estabelecimento de parcerias e sistemas cooperativos em rede”, *Actas Fórum Internacional Redes de Museus*, Lisboa, IPM/RPM, *Facsimile*, 2002, pp. 91-108.

RAPOSO, Luís (coord.) – *José Leite de Vasconcelos, fotobiografia*, Lisboa, Museu Nacional de Arqueologia, 2008.

SAGÜÉS, María del Carmen Valdés – *La difusión cultural en el museo: servicios destinados al gran público*, Gijón, Ediciones Trea, 1999.

SANTOS, Helena – “A propósito dos públicos culturais: uma reflexão ilustrada para um caso português”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra, 2003, pp. 75-97.

SANTOS, Maria de Lourdes Costa Lima dos – “Mecenato Cultural de Empresas em Portugal”, *Análise Social*, Vol. XXV, nº 107, 1990, pp. 375-439.

SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos – *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]*, Lisboa, IPM, *Facsimile*, 2005.

SERRA, Filipe Mascarenhas – *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007.

SERRA, Filipe N. B. Mascarenhas – “Museus: a gestão dos recursos ou a arte de gerir a escassez”, *Museologia.pt*, IMC, ano II, nº2, 2008, pp. 169-179.

SILVA, João Belmiro (coord.) – *Castelo Branco, a terra e suas memórias culturais*, Paços de Ferreira, Héstia Editores, 2004.

SILVA, Pedro Rego da – *Jardim do Paço, novos contributos para o estudo dos recreios episcopais de Castelo Branco*, Castelo Branco, EDIRAIA, 2001.

SILVA, Raquel Henriques da – “Novos museus do IMC: construção, ampliações, remodelações”, *Museologia.pt*, IMC, ano III, nº3, 2009, pp. 59-73.

SILVEIRA, António; AZEVEDO, Leonel; OLIVEIRA, Pedro Quintela – *O Programa Polis em Castelo Branco*, Castelo Branco, Álbum Histórico, Sociedade Polis de Castelo Branco, Gráfica Coimbra, 2003.

TAYLOR, Mark – “A circulação de informação entre os museus europeus”, *Actas Fórum Internacional Redes de Museus*, Lisboa, IPM/RPM, Facsimile, 2002, pp. 77-82.

VALENCIA, Paco Pérez – *Tener un buen plan, La hoja de ruta de toda colección: el plan museológico*, Gijón, Ediciones Trea, 2010.

VALINHO, Patrícia – “As novas tecnologias aplicadas à interpretação e divulgação do património”, *Museologia.pt*, IMC, ano III, nº3, 2009, pp. 147-153.

WILKINSON, David – *Como arranjar patrocínios para o desporto?* Ministério da Educação, Lisboa, 1990.