

A inclusão da emoção na comunicação museológica – contributos do marketing de serviços

Alexandre Beites²

Resumo - Abstract

A comunicação museológica tenderá à personificação da sua mensagem. Quer isto dizer que comunicará na forma de emoções, como forma de se aproximar mais humanamente à sua comunidade de utentes.

Os serviços serão a ferramenta que terá à sua disposição para imprimir essa tendência de democratização. A sofisticação atingida por intermédio da técnica, nomeadamente no universo *on-line*, é um recurso prático e acessível aos museus e a matriz para resultados de maior fidelização e envolvimentos de públicos.

Museologic communication tends to personificate its message. In other words it will be in touch through emotions, as a way to humanly get closer to its user's community.

Services will be the handy tool to underline such trend and achieve the ambitioned democratization. Nowadays technology allows sophistication, especially in on-line procedures, and such resource is something very practical and accessible for museums in order to achieve higher levels of engagement and fidelization of its publics.

Palavras-chave - Keywords

Comunicação, Emoções, Marketing de Serviços, Tendências, *On-line*.

Communication, Emotions, Service Marketing, Trends, On-line.

² Alexandre Manuel Rodrigues Beites, licenciado em arqueologia, pós-graduado e mestre em museologia pela FLUP Faculdade de Letras da Universidade do Porto; pós-graduado em marketing management pela EGP-UPBS Escola de Gestão do Porto – University of Porto Business School.

Alexandre Manuel Rodrigues Beites, BSc. in archaeology, post graduate studies and MSc. in museology by FLUP Faculdade de Letras da Universidade do Porto and post-graduate studies in marketing management by EGP-UPBS Escola de Gestão do Porto – University of Porto Business School.

alexandrebeites@gmail.com

A Inclusão da emoção na comunicação museológica – contributos do marketing de serviços³

Alexandre Beites

Introdução

Despertar as consciências dos profissionais da museologia para a importância da comunicação das emoções e do marketing de serviços, no quadro da sociedade da informação, é o contributo deste artigo.

Informação e emoção num mesmo argumento?! Parece um paradoxo não há dúvida, mas é uma realidade que muitos outros setores de atividade económica descobriram e souberam explorar. O caso mais paradigmático é o da *Apple*, para a qual, a informação é tratada explorando cânones de sensibilidade visual, sonora e tátil, aliás o produto é *sexy* em si mesmo, sem que o seu *core* – informação seja desvelado.

Este é o exemplo mais visível nas nossas vidas, um caso de sucesso que soube responder em tempo útil às vivências atuais, urbanas e globalizadas. Também os museus podem entrar nesta corrida, na condição de abandonarem preconceitos associados à escala ou à área de atuação.

Os moldes em que os serviços em sentido lato são prestados hoje em dia e um pouco por todo o mundo, demonstram a diluição num espaço-tempo digital que ultrapassa barreiras tradicionais. O segredo para entrar nessa corrida tem a ver com dois fatores fundamentais: a comunicação tem de corresponder à condição humana, deve ser emocional, deve assumir os seus defeitos, deve ser solidária e rica em valores; por outro

³ Artigo baseado no projeto de investigação intitulado “O Museu Aberto e Comunicativo: fundamentação e proposta para estudos de públicos à luz de um enfoque info-comunicacional”, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Museologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, segundo a orientação do Professor Doutor Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva.

Article based on the research project entitled “O Museu Aberto e Comunicativo: fundamentação e proposta para estudos de públicos à luz de um enfoque info-comunicacional”, developed in the context of the Museology Master degree course at the of Oporto University Humanities Faculty, under the supervision of Professor Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva.

Disponibilizado em/Available at URL: <http://hdl.handle.net/10216/57067>.

lado, ao museu urge afinar os seus serviços com os postulados que defende na sua missão, devem ser inventivos, devem adotar as novas tecnologias e fundamentalmente encetar práticas de comunicação de *one-to-one*.

Algumas recomendações estratégicas

Há uma condição prévia à leitura deste artigo que gostaria de sublinhar: só será possível a compreensão das recomendações estratégicas apontadas neste artigo para todos aqueles que compreendem a atividade museológica no quadro da economia do turismo e do lazer.

É tudo uma questão de posicionamento e filosofia de atuação, pelo que é perfeitamente legítimo olhar-se para as questões da comunicação e dos serviços sem o carácter prioritário que este artigo empresta. Neste caso, o meu percurso académico denotou um forte investimento no tratamento do tema – comunicação, pelo que por ventura haverá uma maior sensibilidade para a premência do tema; esta condição aliada à experiência laboral adquirida na área do marketing explica o argumento em apresentação.

Foi na forma de uma dissertação de mestrado que tive a oportunidade de esgrimir a importância da necessidade de avaliação da comunicação museológica, de alertar que esta tende a práticas unívocas, sendo a raiz dos défices de resultados na captação e fidelização de públicos. A alternativa estaria na assunção de um fator vital – aceder ao *feedback* do visitante, ou se quisermos do utilizador do museu, termo que foi considerado mais apropriado.

Com isto, apresentaram-se os diferentes autores que, provenientes de diferentes escolas, defendem a necessidade da construção de um diálogo construído por dois intervenientes: o museu e a sua comunidade de utilizadores. Apresentaram-se igualmente os diferentes estilos de intervenção propostos, promoveu-se uma crítica aos pontos fortes e fracos de cada um e argumentou-se a perspetiva pessoal que, uma das soluções possíveis poderá estar no tratamento da informação resultante dos dados comportamentais descodificados dos visitantes. Mais especificamente, o conforto ou desconforto revelado nos quadrantes de tempo, ambiente social, disponibilidade física e o à vontade intelectual, seriam os elementos que, uma vez devidamente tratados

auxiliariam na avaliação da comunicação, nas intervenções corretivas necessárias e na projeção de novas comunicações.

De forma suplementar esse mesmo trabalho académico alerta para os perigos decorrentes com os complexos e resistências a práticas de marketing cultural. Na verdade há que desmistificar uma prática que muito simplesmente visa acrescentar valor e relevância a um produto ou serviço; uma prática que é normalmente reduzida à sua dimensão mais pública, como a publicidade e/ou *merchandising*, quando encabeça responsabilidades na edificação de estudos de mercado, na estruturação interna dos serviços, na comunicação dirigida, na construção de um equilíbrio sensato e ótimo à política de preços, entre muitas outras tarefas que visam um posicionamento claro e reconhecível pelo público.

Em síntese, aferir o *feedback* na comunicação museológica é uma condição premente e a aplicação de práticas de marketing cultural consubstanciarão em resultados o diálogo alcançado, alimentando uma relação a longo prazo com a comunidade de utentes do museu e garantindo aumento de receitas, notoriedade e fidelização.

É no seguimento desta linha interpretativa da comunicação museológica que se traz um novo contributo. Resulta do levantamento de tendências de mercado e visa expor de forma estruturada a importância que a comunicação emocional assume hoje em dia.

É inevitável falar-se de António Damásio (Damásio 2000, 127) ou de Dan Ariely (Ariely 2010, 22) quando se discutem os processos de decisão humana e se demonstram como as emoções assumem um papel preponderante. A investigação académico-científica conseguiu demonstrar como não estamos imunes às nossas emoções, tal é a condição humana que contrapõe a linha cartesiana de atuação e tal é a condição de sucesso na comunicação hodierna.

Deu-se já o exemplo da *Apple* como a organização que soube interpretar o sinal dos tempos (Giddens 2000, 77), resta agora compreender quais as ferramentas que estão ao dispor do museu, para que na sua atividade de prestador de um serviço - a experiência da partilha do conhecimento, possa vingar e assumir um papel cada vez mais inclusivo na sociedade.

Sentir este apelo é tornar a comunicação mais intimista, mais próxima, apoiada em fortes valores culturais e universais, como a solidariedade, o respeito pela diferença ou até mesmo a gestão de medos e ansiedades. Esta é a condição humana com que todos nos queremos relacionar, mesmo que seja com uma entidade abstrata como um museu. Há que fazer-lhe uma “hiperbolização simpática” e emprestar-lhe uma entidade humana com a qual seja possível a produção de identificações, reconhecimentos e sentidos.

Em termos técnicos vive-se o que Kotler e outros apelidam de “marketing 3.0.”, para o qual os “fatores espirituais” (Kotler 2011, 54) estão acima dos benefícios imediatos, onde interessa sobretudo a partilha de valores, práticas de responsabilidade sociais e ambientais. O mesmo autor augura mesmo que nos próximos anos, aqueles que não assumirem este cuidado sincero com fatores intangíveis deste género, a sua sobrevivência será posta em risco.

Quando se parte para este admirável mundo novo da comunicação emocional há uma premissa que há que ter presente - é que a qualidade intrínseca não chega. Infelizmente o homem não possui mecanismos inatos de deteção de qualidade, se não experimentando ou pondo os seus sentidos em contato.

Isto explica a importância da comunicação num museu, não basta que este seja um exemplo ao nível de processos técnicos, é preciso que seja capaz de transpor essa realidade na perceção que os outros têm de si mesmo (Black 2005, 270).

Para isso é preciso que entenda o ser humano tal como ele é, quer nas suas facetas mais fantásticas como nos seus defeitos e com essa compreensão saber seduzir e construir uma relação.

Vivemos num mundo novo, dinâmico, pós-linear, diz-se em ambiente de café que “as coisas deixaram de ser para a vida” e sobretudo refletimos e ajuizamos as coisas com um espírito cada vez mais crítico à medida que mais e melhor informação nos é canalizada (Beck 2000, 4).

O museu deve construir-se com base nestes postulados, mas este é apenas a metade do trabalho, a outra metade é feita pelas pessoas que se associam em diferentes níveis à organização. É a comunidade que participa, quem vai construir parte da

identidade do museu, na forma como a critica, a aconselha, a partilha com outros. Estar atento e criar condições para que a expressão da comunidade seja relevante na marca do museu é o próximo passo que as instituições museológicas têm a fazer.

Fechando o ciclo argumentativo, já não basta existir o cuidado com a aferição do *feedback* na comunicação de uma exposição, é agora necessário criar as condições a que a própria marca do museu e o seu respetivo posicionamento sejam, em parte, construídas pelas pessoas.

Como se consegue que tal situação, tida como ótima, se implemente? A organização museológica tem de se ver a si própria como um elemento de força ao nível emocional. Quando se fala em emocional, está a falar-se da habilidade em ver-se a si próprio como um organismo vivo, com as mesmas virtudes e defeitos de um ser humanos e assumi-los abertamente.

O segundo patamar de implementação tem a ver com o canal, aconselha-se o abandono da primazia dada pela comunicação de estilo cartesiano a tudo o que é analógico e entrar pelo mundo digital, dinâmico e momentâneo da comunicação hodierna. Na verdade o mundo mudou e as organizações tendem a encontrar dificuldades no desenvolvimento de ações num território que é agora extraterritorial, no sentido em que tudo se resume a um servidor de *web*. No entanto, a volatilidade de processos embarateceu os processos de comunicação e representam oportunidades fantásticas para ganhos de notoriedade.

Em suma, a comunicação emocional tem como *core* a intangibilidade de valores que se correspondem à condição humana; assume depois práticas suplementares que bebem de práticas excecionais de gestão na prestação de serviços e finalmente a comunicação emocional tem como missão a preparação e entrega de momentos únicos e irrepetíveis.

Se a oferta de experiência corresponder à promessa contida na comunicação (Falk 2000, 179) e se essa mesma experiência por ventura ultrapassar as expectativas da comunidade de utentes, então poder-se-á dizer que a comunicação emocional alcançou êxito e que muito provavelmente acabou por construir uma comunidade de seguidores fieis, que serão os seus maiores publicitários no mundo.

Aplicar no terreno condutas de comunicação emocional é sobretudo prestar atenção ao serviço oferecido. A congruência do que é prometido na publicidade com o serviço endereçado é a primeira grande preocupação a ter. Em segundo lugar, há que manter uma curiosidade holística sobre as tendências de mercado e as mutações nas vivências das pessoas.

Então falar-se de uma recomendável experiência é confirmar-se a promessa e as expectativas com que se partiu num primeiro momento, são respeitadas. O problema é que a fasquia está a ser colocada cada vez mais alta e os serviços têm de se reinventar a um ritmo alucinante, um ritmo ao qual os museus têm sentido dificuldade em responder, porque não estão estruturalmente preparados para competir.

O seguinte conjunto de procedimentos que é apresentado trata-se de serviços que o museu genérico está em condições de adotar e que respondem a tendências balizadas e atuais.

1. O primeiro grande fator a ter em conta são as especificidades associadas à *embedded generosity*.

“Não é aceitável qualquer separação entre marketing e valores” (Kotler 2011, 171).

A compra de um produto deixa de ter um valor funcional, assume uma carga simbólica e retroativa a favor de medidas de impacto indireto sobre a sociedade e o ambiente. Cada vez mais se vai sentir esta tendência, o que denota o cuidado e valor que damos a organizações socialmente responsáveis.

“87% of global consumers expect companies to consider societal interests equal to business interests” (Disponibilizado em URL: http://www.edelman.com/speak_up/blog/archives/2010/11/ e acedido em 21 de maio de 2012).

“80% of US consumers said cause marketing made them likely to switch brands, and 19% were willing to pay more for a pricier brand that participated in a positive social or environmental cause” (Disponibilizado em URL: <http://www.emarketer.com/blog/index.php/2010/09/> e acedido em 21 de maio de 2012).

Visitar o museu tornar-se-á cada vez mais um ato que extravasará a simples compra de um bilhete, a esta ação estará associada toda uma dinâmica articulada com a luta pela inclusão social por via da cultura e do conhecimento.

2. Alcançar um diálogo privilegiado e dirigido para cada um dos elementos da comunidade de utentes.

Por mais que queiramos, tal só é possível com acesso a tecnologia e acesso a dados, quer isto dizer, que se queremos instaurar uma gestão de clientes de um para um, tem de existir a confiança na partilha de informação; e por outro lado, seria incomportável custear um sistema tradicional de contato (Kotler 1998 247) . Ora, é de comum conhecimento que na comunidade profissional museológica a partilha de informação pessoal é vista com maus olhos, é vista como uma forma intrusiva que põe em risco a privacidade e a segurança de dados pessoais. O terreno indica-nos o contrário, especialmente aqueles que são portadores de um *smart phone*, têm interesse em desbloquear o seu contacto para acederem a conteúdos, desde que sejam privilegiados, customizados à sua realidade e úteis.

Com o uso de simples programas de CRM (Customer Relationship Management) todos os contatos podem ser geridos e otimizados; e neste campo as possibilidades são imensas e para atestar isso mesmo, dou a conhecer a iniciativa implementada pela *Walmart*, reconhecida insígnia de distribuição norte-americana, que no Natal de 2011 conseguiu prestar um serviço único. Dava por nome de *Shopycat* e consistia no cruzamento de informação de preferências que constavam das páginas pessoais do *Facebook* para aconselhar o presente indicado a cada membro da família. O sucesso foi imediato, não foi encarado como um ato de intrusão, mas como um serviço personalizado e útil. Adivinha-se que campanhas do género sejam feitas já para este Natal em Portugal.

Ainda dentro da exploração das potencialidades dos *smart phones* e das práticas de comunicação *one-to-one*, os sistemas de localização são fantásticos para enviar convites. O *software Foursquare* por exemplo, permite a criação de aplicações que, detetado um cliente nas redondezas, emite um convite e daí aproveita-se o momento para surpreender e dar uma oferta de lazer.

Em síntese, o cruzamento de informação permite criar filtros às bases de dados e são inumeráveis as formas criativas de captar a atenção de potenciais utentes. Uma vez captada a atenção e prestado um serviço único, poder-se-á alimentar esse primeiro contato para novos eventos e, lentamente, construir-se uma comunidade de utentes.

3. Outro grande alicerce é o mundo *on-line*.

“The average mobile broadband-connected laptop will generate 7GB of mobile data traffic per month by 2014 (vs. 1.3GB today).” (...) “Annual mobile data traffic for 2014 will be 133 times greater than the total mobile traffic from 1980-2010” (Disponibilizado em URL:

http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns973/ns1081/white_paper_c11-607164-00_ns1081_Networking_Solutions_White_Paper.html e acedido 21 de maio de 2012).

A forma de se conseguir partilhar uma postura mais ativa está em assumir de uma vez por todas, que o museu tem a obrigação de diversificar o seu canal de comunicação. A forma de endereçar a mensagem deverá encaminhar-se para o digital sem complexos ou receios da ameaça que representa a “substituição virtual” (Deloche 2001 183). Esse era um debate dos anos 90, sabemos hoje em dia que os recursos digitais servem como catalisadores à visita, estão na origem do despertar de interesse que justificam aumentos dos rácios de visita.

Estar *on* é a nova condição humana, a canalização de conteúdos virtuais define a nossa decisão e é com base no cruzamento de informação que os comportamentos sociais são moldados atualmente. Estar presente na *web* com um sítio muito bem desenhado já não basta, há que tomar atitudes ativas de diálogo, suscitar o desejo, enfim conquistar outro ser humano.

A realidade aumentada surge como o fenómeno que o museu pode explorar, envolve competências simples, gastos reduzidos e está na moda. O uso desta tecnologia já ganhou um nome entre os especialistas, chama-se *point and know* e é o caso mais gritante de como a tecnologia mudou a forma como percecionamos o mundo. Nunca as 4 dimensões às quais o ser humano está habilitado a mover-se foram tão exploradas.

4. A estratégia de preços.

A política de preços na grande maioria das organizações à escala mundial tem assumido a tendência de por de parte preços tabelados e rígidos, a favor de duas grandes novas considerações: a transparência e a flexibilidade. Significa portanto que quem compra exige compreender o porquê do preço praticado, sendo que para isso de muito valem as publicações de *privacy policies*, assim como a explicitação pormenorizada das *amenities* implicadas; e por outro lado, gostam que os preços sejam feitos à medida do serviço que realmente procuram.

A sofisticação da política de preços nos museus é mais um serviço novo, mais uma atenção feita a pensar nas tendências atuais e apenas exige um cuidado suplementar na imaginação como os serviços serão cobrados e na instrução dos recursos humanos quanto a novos processos de débito.

Formas criativas de debitar um serviço incluem as tradicionais promoções, a criação de pacotes família, empresa; o pagamento por tempo ou por serviço; a adoção de mecanismos inovadores de transação (novamente, os *smart phones* têm vindo a posicionar-se como a próxima e mais viável alternativa ao dinheiro corrente e ao uso de cartões).

5. As pessoas.

O investimento na formação é o segredo de sucesso para toda e qualquer organização, mas no mundo dos museus este ponto assume um alcance especialmente sensível. A razão está na dificuldade que existe no diálogo intergeracional entre profissionais com *backgrounds* de vivências e formação amplamente diferentes (Rego 1999 212).

Esta realidade, quando transposta para as implicações associadas aos serviços, pode revelar-se como um grande *handicap* para o museu. Por essa razão, a formação do pessoal não deve ser unicamente centrada em competências técnicas, deve assumir preocupações comportamentais e explicar que a atitude de cada elemento contribui para a experiência de visita ao museu.

O funcionário assume por conseguinte um *roll play* no museu, ele é parte integrante da experiência, muito à imagem do que Dierking entende enquanto experiência holística de museu. (Dierking 1992 129)

6. O fenómeno de *mass mingling*.

Um dos grandes preconceitos com o mundo digital, augurado aliás como um desastre a prazo da sociedade humana, é que a *web* traria isolamento às pessoas, o contato pessoal estaria reduzido e substituído por horas em frente a um ecrã. Nada mais errado e os dados demonstram que o fenómeno é precisamente o inverso:

“46% of Twitter users say that they’re meeting up with friends more often, with only 7% reporting declining personal time” (Disponibilizado em URL: <http://www.exacttarget.com/subscribers-fans-followers/social-media-reports.aspx> e acedido em 21 de maio de 2012).

Isto significa que as atividades sociais fora de portas tendem a aumentar precisamente graças ao canal facilitador que a *web* se revelou; que num grupo de amigos a facilidade de agendamento de uma qualquer atividade de lazer aumentou e que as oportunidades de consumirem cultura são mais procuradas.

Aproveitar esses canais, envolver-se nessas rodas de amizade e construir com esses mesmos elementos relações de longo prazo é o desafio reiterado neste artigo. No entanto o museu tem de merecer entrar nessa roda restrita de amizade, a sua personalidade tem de ser reconhecida como um par e não como um *alien* abstrato e institucional. Tem de ser humano e comunicar emotivamente através de serviços relevantes e apaixonantes.

As implicações do mundo web não se ficam só por aqui, o poder do indivíduo é hoje em dia avassalador.

“Each year, consumers make more than 500 billion online impressions on one another about products and services.” (...) “Roughly 25% of tweets contain links” (Disponibilizado em URL: <http://www.forrester.com/James-Staten> e acedido em 21 de maio de 2012).

As pessoas recomendam e confiam na recomendação que os que lhes estão mais próximos fornecem. A força do *word of mouth*, que agora passou para *world of mouth* graças às redes sociais, fez com que cada um de nós tenha um poder para influenciar ou mesmo prescrever algo a um amigo ou (des)conhecido.

A opinião individual conta e a comunicação promovida por um simples elemento da rede pode destruir completamente a perceção de qualidade de uma qualquer oferta.

Como se viu anteriormente, a marca é agora construída numa lógica de empreitada entre a direção do museu e a sua comunidade.

Saber gerir a informação que corre virtualmente sobre o museu é o passo inteligente a fazer-se; o museu deve dotar-se de profissionais capazes de saberem gerir essa comunicação, monitoriza-la e potenciá-la.

Em síntese, as pessoas ambicionam nos serviços que lhes são prestados, inclusivamente pelos museus, a presença de humanidade: solidariedade, humor, humildade, empatia.

Querem igualmente serviços que sejam customizados às suas necessidades e querem ser reconhecidas. Deixo um último exemplo promovido por um museu.

O museu da Porsche, marca de automóveis de luxo alemã, alberga na exposição permanente do seu museu um modelo muito especial, que resulta de uma campanha muito bem-sucedida. Para aumentar o número de seguidores da sua página de *facebook* a Porsche criou um evento no qual cada subscritor da sua página de *facebook* teria direito à impressão do seu nome no modelo de edição especial do desportivo 911 - a ser exposto em 2011, no seu museu em Estugarda.

Esta iniciativa rendeu à Porsche um milhão de seguidores! Alguém faz ideia do valor que esse milhão representa para a marca e para o seu museu? É na verdade inquantificável, dado a miríade de ações que podem ser feitas partindo deste número gigantesco de seguidores.

Consideração final

Dirão aqueles que estão associados a museus de pequena dimensão, tudo o que foi dito é fantástico, mas para aquelas instituições com escala e recursos ilimitados. Para responder a essa dúvida lembre-se a grande tendência no mundo dos serviços atuais – são precisamente os pequenos formatos que têm vindo a ganhar espaço, a comodidade e proximidade são as vossas mais-valias, trabalhem mais e melhor a vossa comunidade; apostem na comunicação de emoções, assumam a vossa instituição como outro ser humano e invistam em serviços de excelência, inovadores, criativos (Kelley 2001, 231) e propiciadores de experiências únicas e memoráveis.

Façam dos vossos museus centros de experiências e não comuniquem para a mente unicamente, aventurem-se em tocar o “espírito”, tecendo uma comunicação e um marketing de causas (Kotler 2011, 140).

Verão como a alegria e o sucesso de trabalhar em cultura extravasa para quem vos visita.

Referências bibliográficas

Ariely, Dan. 2010. *Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: Harper Perennial.

Beck, Ulrich; Giddens, Anthony e Lash, Scott. 2000. *Modernização Reflexiva*. Oeiras: Celta Editora.

Black, Graham. 2005. *The Engaging Museum*. New York: Routledge.

Damásio, António. 1994. *Descartes' Error: Emotion, Reason and Human Brain*. New York: G. P. Putnam's Sons.

Deloche, Bernard. 2001. *El Museo Virtual*. Gijón: Ediciones Trea.

Falk, John e Dierking, Lynn. 1992. *"The Museum Experience"*. Washington: Whalesback Books.

Falk, John e Dierking, Lynn. 2000. *"Learning from Museums", Visitor Experiences and the Making of Meaning*. Oxford: AltaMira Press.

BEITES, Alexandre - A inclusão da emoção na comunicação museológica – contributos do marketing de serviços. *Ensaios e Práticas em Museologia*. Porto, Departamento de Ciências e Técnicas do Património da FLUP, 2012, vol. 2, pp. 10-23.

Giddens, Anthony. 2000. *O Mundo na Era da Globalização*. Lisboa: Editorial Presença.

Kelley, Tom. 2001. *The Art of Innovation*. New York: Doubleday.

Kotler, Neil e Kotler, Philip. 1998. *Museum Strategy and Marketing*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kotler, Philip. 2011. *Marketing 3.0*. Lisboa: Actual.

Rego, Arménio. 1999. O Museu Como Sistema Aberto – três reflexões. *Gestão e Desenvolvimento*. Viseu: Universidade Católica Portuguesa.