



ACADEMIA MILITAR

Modernização na Gestão dos Museus Militares: Principais Repercussões na Imagem Institucional

Aspirante de Administração Militar Tiago José Cardoso Rodrigues

Dissertação de Mestrado

Ciências Militares na especialidade de Administração Militar

Orientador: Mestre, Francisco Amado Rodrigues (Coronel de Cavalaria), Especialista de
reconhecido mérito

Coorientadora: Prof. Dra. Helena Maria Correia Neves Cordeiro Rodrigues, Departamento de
Marketing Operações e Gestão Geral, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL),
Business Research Unit (BRU-IUL), Lisboa, Portugal

Júri

Presidente: Prof. Dra. Olga Duarte

Arguente: Prof. Dr. Luís Jorge Gonçalves

Orientador: Mestre, Francisco Amado Rodrigues (Coronel de Cavalaria), Especialista de
reconhecido mérito

Diretor de Curso: Major de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Corguinho
Fernandes

Junho de 2025



ACADEMIA MILITAR

Modernização na Gestão dos Museus Militares: Principais Repercussões na Imagem Institucional

Aspirante de Administração Militar Tiago José Cardoso Rodrigues

Dissertação de Mestrado

Ciências Militares na especialidade de Administração Militar

Orientador: Mestre, Francisco Amado Rodrigues (Coronel de Cavalaria), Especialista de
reconhecido mérito

Coorientadora: Prof. Dra. Helena Maria Correia Neves Cordeiro Rodrigues, Departamento de
Marketing Operações e Gestão Geral, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL),
Business Research Unit (BRU-IUL), Lisboa, Portugal

Júri

Presidente:

Arguente:

Orientador: Mestre, Francisco Amado Rodrigues (Coronel de Cavalaria), Especialista de
reconhecido mérito

Diretor de Curso: Major de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Corguinho
Fernandes

Junho de 2025

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação marca o culminar de um percurso académico exigente, vivido com dedicação, disciplina e profundo sentido de missão. Ao longo deste processo, muitas foram as pessoas e instituições que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste trabalho.

À Academia Militar, instituição que moldou o meu carácter e consolidou os valores que me guiam, deixo um reconhecimento sincero pela formação de excelência e pelo ambiente de exigência e camaradagem que proporcionou ao longo de todo o meu percurso.

Ao Major de Administração Militar Hélio Fernandes, diretor de curso, agradeço o apoio institucional e a atenção dedicada ao longo de todo o meu percurso académico. A sua liderança discreta e firme foi exemplo e inspiração.

Ao Coronel Cavalaria Francisco Amado Rodrigues, meu orientador, e à Professora Doutora Helena Rodrigues, minha coorientadora, agradeço a orientação criteriosa, o rigor académico e a constante disponibilidade que demonstraram. A vossa exigência foi estímulo e o vosso apoio um pilar essencial à boa elaboração desta dissertação.

Aos diretores e responsáveis dos Museus Militares e a todos os entrevistados que colaboraram nesta investigação, expresso a minha mais profunda gratidão pela generosidade com que partilharam o seu tempo, experiência e visão, permitindo que este estudo ganhasse densidade e autenticidade.

Aos meus colegas e camaradas de curso, pelo apoio mútuo, pela amizade forjada em contextos de superação e pela partilha de vivências que me acompanharão para além desta etapa.

Aos meus amigos de sempre, pela presença constante, mesmo à distância, e pelas palavras de incentivo nos momentos de maior pressão.

Aos meus pais e irmão, por todo o apoio incondicional, paciência e sacrifício ao longo dos anos e por me ensinarem a perseverar com humildade e integridade.

À Francisca, pela sua paciência, motivação e amor ao longo deste processo. És âncora e impulso.

A todos os que contribuíram, com um gesto ou uma palavra, para que este projeto se tornasse possível, deixo um sincero e sentido agradecimento.

Muito Obrigado, Tiago Rodrigues

RESUMO

Esta dissertação analisa o papel dos Conteúdos Gerados pelos Utilizadores (CGU) na compreensão da experiência dos públicos nos Museus Militares em Portugal, avaliando simultaneamente de que forma as perspetivas institucionais dos profissionais dos Museus Militares podem contribuir para a melhoria do envolvimento dos públicos. Apoiada numa abordagem qualitativa e exploratória, a investigação combina a análise de sentimentos de 1.396 avaliações online com 47 entrevistas semiestruturadas a diretores e profissionais ligados aos Museus Militares. Através da análise semântica do software *Leximancer*, foram identificados pontos de convergência e divergência entre os discursos institucionais e as perceções do público.

Os resultados revelam uma valorização significativa da autenticidade histórica e da arquitetura simbólica por parte dos públicos, enquanto identificam fragilidades relacionadas com a acessibilidade, comunicação digital e serviços interpretativos. O estudo demonstra que a integração dos CGU com o parecer institucional fornece uma visão abrangente da experiência dos públicos e oferece alguns contributos estratégicos para a modernização da gestão dos Museus Militares. São propostas algumas recomendações que visam reforçar a imagem institucional, promover uma interpretação inclusiva do património cultural militar e alinhar as boas práticas museológicas com as expectativas crescentes dos públicos.

Palavras -chave: Museus Militares, Conteúdos Gerados pelos Utilizadores, Experiência do Público, Análise de Sentimentos, Gestão Museológica, Envolvimento dos Públicos.

ABSTRACT

This dissertation examines the role of user-generated content (UGC) in understanding visitor experiences in Portuguese Military Museums, while simultaneously assessing how institutional perspectives from Military Museums professionals can contribute to enhancing public engagement. Anchored in a qualitative and exploratory approach, the research combines sentiment analysis of 1,396 online reviews with 47 semi-structured interviews conducted with directors and professionals associated with Military Museums. Through semantic analysis using Leximancer software, points of convergence and divergence were identified between institutional discourse and public perceptions.

The findings highlight a strong appreciation of historical authenticity and symbolic architecture by the public, while also exposing weaknesses related to accessibility, digital communication, and interpretative services. The study demonstrates that integrating UGC with institutional insights provides a comprehensive understanding of visitor experience and offers strategic contributions to the modernization of Military Museum management. Recommendations are proposed to reinforce institutional image, promote inclusive interpretation of cultural heritage, and align good museum practices with the evolving expectations of the public.

Keywords: Military Museums, User-Generated Content, Visitor Experience, Sentiment Analysis, Museum Management, Public Engagement

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - MUSEUS MILITARES	6
1.1. MUSEUS MILITARES EM PORTUGAL	6
1.2. GESTÃO DOS MUSEUS E A PERSPETIVA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	7
1.3. EXPERIÊNCIA DOS PÚBLICOS NO CONTEXTO DOS MUSEUS MILITARES	9
CAPÍTULO 2 - INTERPRETAÇÃO DE SENTIMENTOS EM CGU	12
2.1. CONTEÚDOS GERADOS PELOS UTILIZADORES (CGU)	12
2.2. ANÁLISE DE SENTIMENTOS	13
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS	16
3.1. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	16
3.2. OPÇÕES METODOLÓGICAS ADOTADAS NA INVESTIGAÇÃO	16
3.3. TÉCNICAS, PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS	17
3.3.1. TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS	17
3.3.2. AMOSTRAGEM: COMPOSIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO	20
3.4. TRATAMENTO DE DADOS	21
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS	23
4.1. ANÁLISE DE RESULTADOS <i>LEXIMANCER</i>	23
4.2. ANÁLISE DOS CONCEITOS FAVORÁVEIS E DESFAVORÁVEIS NOS COMENTÁRIOS DOS MUSEUS MILITARES	26
4.2.1. CONCEITOS FAVORÁVEIS	27
4.2.1.1. SÉCULO E TEMPO	27
4.2.1.2. SÉCULO & CASTELO	27
4.2.1.3. CASTELO & TEMPO	28
4.2.1.4. CANHÕES E GUERRA	28
4.2.1.5. SÉCULO & HISTÓRIA	28
4.2.2. CONCEITOS DESFAVORÁVEIS	29
4.2.2.1. GUERRA & COLEÇÃO	29
4.2.2.2. EUROS & HISTÓRIA	30

4.2.2.3. GUERRA & MUSEU	30
4.2.2.4. EUROS & MUSEU.....	30
4.2.2.5. COLEÇÃO & MUSEU	30
4.3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	31
CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	35
5.1. CONTEÚDOS GERADOS PELOS UTILIZADORES E EXPERIÊNCIA DOS PÚBLICOS	35
5.1.1. EXPERIÊNCIA NOS MUSEUS MILITARES	35
5.1.2. EXPERIÊNCIA DA VISITA	36
5.2. ANÁLISE DE SENTIMENTOS POSITIVOS E NEGATIVOS	36
5.3. OPINIÕES DOS PROFISSIONAIS E COLABORADORES DOS MUSEUS MILITARES	37
CONCLUSÕES.....	41
RECOMENDAÇÕES.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N.º1 - MUSEUS MILITARES DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	7
FIGURA N.º2 - ABORDAGENS DA ANÁLISE DE SENTIMENTOS	14
FIGURA N.º3 – MAPA DE CONCEITOS DOS CGU	24
FIGURA N.º4 - MAPA DE CONCEITOS DAS ENTREVISTAS	32

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA N.º1 - RESUMO DOS ESTUDOS NO CONTEXTO DO PATRIMÓNIO MILITAR PORTUGUÊS .	4
TABELA N.º2 - NÍVEIS DA ANÁLISE DE SENTIMENTOS.....	13
TABELA N.º3 - NÚMERO DE COMENTÁRIOS ANALISADOS POR MUSEU MILITAR.....	21
TABELA N.º4 - CONCEITOS DOS CGU POR ORDEM DE RELEVÂNCIA	25
TABELA N.º5 - PRINCIPAIS TEMAS DOS CGU E RESPETIVOS CONCEITOS.....	26
TABELA N.º6 - ANÁLISE DE SENTIMENTOS POSITIVOS DOS PÚBLICOS	29
TABELA N.º7 - ANÁLISE DE SENTIMENTOS NEGATIVOS DOS PÚBLICOS	31
TABELA N.º8 - CONCEITOS DAS ENTREVISTAS POR ORDEM DE RELEVÂNCIA.....	33
TABELA N.º9 - PRINCIPAIS TEMAS DAS ENTREVISTAS E RESPETIVOS CONCEITOS	34

LISTA DE APÊNDICES

APÊNCIDE A – OBJETIVOS E QUESTÕES.....	I
APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA	II
APÊNDICE C: LISTA DE PARTICIPANTES.....	IV

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

A

ATMPT - Associação de Turismo Militar Português

AS - Análise de Sentimentos

C

CIM - Comunidade Intermunicipal

CGU - Conteúdos Gerados pelos Utilizadores

F

FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia

L

LMC - Mapa de Conceitos *Leximancer*

O

OMT - Organização Mundial do Turismo

P

PIB - Produto Interno Bruto

R

RTM - Roteiro de Turismo Militar

S

SVM - *Support Vector Machines*

INTRODUÇÃO

O turismo, percebido como fenómeno socioeconómico global, desempenha um papel determinante no desenvolvimento de sociedades, influenciando dimensões económicas, sociais e culturais. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), este setor movimenta milhões de pessoas e de recursos anualmente, representando cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial (*International Tourism Highlights, 2019 Edition*, 2019). Além do seu impacto económico, o turismo fomenta a troca cultural entre povos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a valorização do património material e imaterial das regiões visitadas (Angelini et al., 2021; Richards, 2010).

Entre os diversos segmentos, o turismo cultural destaca-se por estabelecer conexões entre o público e as expressões históricas e identitárias dos destinos. Richards & Graton (1996) definem o turismo cultural como a atividade que compreende a visita a locais e eventos que oferecem experiências ligadas ao património, à arte e à história de um povo, promovendo tanto o enriquecimento pessoal dos turistas como o fortalecimento das comunidades anfitriãs. Esta vertente tem registado um crescimento contínuo nas últimas décadas, impulsionado pelo interesse em experiências autênticas e pelo reconhecimento da importância da preservação do património histórico para o turismo sustentável (Timothy & Boyd, 2003; UNESCO, 2018).

Dentro deste panorama, o turismo militar e os Museus Militares emergem como uma subcategoria do turismo cultural que vem ganhando uma crescente relevância, ao articular elementos da história e do património militar com a oferta turística. Segundo Coelho (2010), esta modalidade engloba a visita a Museus Militares, campos de batalha, fortificações, memoriais e outros locais de interesse ligados à memória militar. Os Museus Militares não só facilitam o acesso à história bélica e estratégica de uma nação, como também desempenham um papel na preservação da identidade e da memória coletiva dos povos (Henderson, 2000).

Nos últimos anos, investigações como o projeto INSIGNIA¹ reforçam a importância do turismo militar enquanto ferramenta de valorização patrimonial, desenvolvimento

¹ INSIGNIA - O projeto INSIGNIA – “Roteiro de Turismo Militar: modelo para a valorização do património histórico-militar nacional” é financiado por fundos nacionais através da FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia) e pretende desenvolver um modelo para a monitorização e valorização do património histórico-militar nacional, aplicado ao Roteiro de Turismo Militar (RTM) desenvolvido pela Associação de Turismo Militar Português (ATMPT).

económico e fortalecimento da identidade cultural. Segundo Mateus et al. (2023), a implementação da Rota de Turismo Militar em Portugal exemplifica o potencial desta vertente na promoção do turismo sustentável, sobretudo em regiões periféricas, onde a história militar se cruza com o desenvolvimento local. Além disso, estudos sugerem que este segmento turístico se interliga com outras modalidades, como o turismo de memória e o turismo histórico, criando experiências imersivas e enriquecedoras para o público (Noivo et al., 2022).

Em Portugal, têm sido promovidos diversos projetos e iniciativas que integram o turismo militar como parte da estratégia de desenvolvimento turístico. A Rede Temática das Invasões Francesas, coordenada pela Comunidade Intermunicipal (CIM) de Coimbra, inclui a Rota Histórica das Linhas de Torres e o Centro de Interpretação da Batalha do Vimeiro, reforçando a componente interativa do património bélico (Turismo de Portugal, 2023). Paralelamente, a Rota dos Templários, em desenvolvimento pela CIM Médio Tejo, procura qualificar a experiência turística associada ao património templário em Portugal. Estas iniciativas inserem-se na estratégia nacional de turismo para diversificar a oferta turística, reduzir a sazonalidade e valorizar o património histórico-militar do país (Turismo de Portugal, 2023).

Embora o impacto económico direto do turismo militar em Portugal ainda não esteja amplamente quantificado, a crescente implementação de projetos e a adesão de Portugal a redes internacionais, como o Itinerário Cultural do Conselho da Europa *Destination Napoléon*, evidenciam o potencial deste segmento turístico. Além disso, o país encontra-se em processo de candidatura para integrar a Rota dos Templários nos itinerários culturais europeus, o que reforça a sua importância na valorização do património militar como recurso turístico (Turismo de Portugal, 2023).

Neste contexto, os Museus Militares assumem um papel fundamental na preservação e interpretação do património histórico-cultural. Em Portugal, a rede de Museus Militares constitui um repositório de significados, narrativas e artefactos, representando a evolução das Forças Armadas e da identidade nacional ao longo dos séculos (Coelho, 2010; Rego et al., 2021). Mais do que espaços de conservação, estes Museus Militares funcionam como plataformas educativas e de difusão histórica, proporcionando ao público uma compreensão mais profunda dos eventos e estratégias militares que moldaram a nação (Timothy & Boyd, 2003).

Em 2022, o número de turistas não residentes a Portugal atingiu 22,3 milhões, representando um aumento de 131,4% em relação a 2021 (Instituto Nacional de Estatística,

2023). Dada a crescente procura global pelo país e consequentemente pelos seus museus e património cultural, é fundamental compreender o impacto e a atratividade dos Museus Militares. Esta investigação pretende analisar o papel dos Museus Militares na gestão dos seus públicos. Assim, os Museus Militares são apresentados como agentes dinamizadores da memória e da identidade nacional.

No entanto, a análise dos artigos científicos mais recentes sobre os Museus Militares portugueses revela lacunas na investigação, principalmente no que diz respeito à sua aplicação prática, impacto económico e inovação tecnológica.

Em relação à sustentabilidade e impacto económico, segundo Mateus et al. (2023), as comunidades residentes nas proximidades de destinos de turismo militar podem beneficiar do aumento das oportunidades económicas, nomeadamente através da criação de empregos em instituições ou serviços ligados à atividade turística.

Embora o número de públicos dos Museus Militares tenha potencial para estimular economias locais, ainda não há estudos quantitativos que analisem o seu impacto económico em Portugal. Mateus et al. (2023) propõem um modelo de implementação e monitorização através da Rota de Monumentos Militares, mas não fornecem dados empíricos sobre os seus benefícios económicos.

"Relativamente à primeira fase, torna-se importante definir métricas e indicadores que orientarão a avaliação do sucesso da implementação da rota, bem como a identificação dos desafios ainda presentes no processo. Assim, os autores propõem as seguintes métricas possíveis: (...) 3. Impacto económico: Pode ser mais difícil medir diretamente, mas pode incluir indicadores como a despesa média por visitante, aumentos correlacionados nas vendas locais, aumentos no emprego relacionado com o turismo, entre outros;" (Mateus et al., 2023, p. 6757)

Segundo Rego et al. (2021), a promoção e divulgação deste tipo de projetos é essencial para a definição de estratégias de salvaguarda, conservação e valorização dos bens culturais, artísticos e patrimoniais, contribuindo para a sensibilização da comunidade em relação à sua própria história local, regional e nacional — muitas vezes desconhecida pelos próprios residentes. Deste modo, embora aborde a relevância do património histórico-militar, a análise centra-se na preservação e restauro das coleções do Museu Militar de Lisboa, sem explorar a perceção dos públicos. Relativamente à inovação digital, o uso de tecnologias digitais nos Museus Militares ainda não foi amplamente investigado. Segundo

Mateus et al. (2023), os Museus Militares podem beneficiar de ferramentas de *storytelling* digital. Contudo, não há evidências empíricas sobre a aceitação destas tecnologias pelos públicos que visitam estes museus.

Por fim, Dias e Jiménez-Caballero (2022) exploram a interseção entre os campos de batalha e a importância das recriações históricas.

"Esta falta de investigação representa um obstáculo não apenas para o desenvolvimento do turismo de campos de batalha, mas também para o contributo que o turismo criativo pode trazer como força motriz para o turismo, assim como para a ativação turística de uma comunidade." (Noivo et al., 2022, p. 2)

A literatura recente sobre Museus Militares em Portugal apresenta avanços na estruturação de rotas dos públicos, como o caso do projeto INSIGNIA, de Mateus et al. (2023) na preservação do património histórico-militar, no estudo das pinturas do Museu Militar de Lisboa de Rego et al. (2021) e no uso de narrativas para atrair públicos de Noivo et al. (2022).

Na Tabela 1, encontram-se resumidos os estudos recentemente elaborados em contexto do património cultural militar em Portugal. No entanto, poucos estudos se aprofundaram na experiência dos públicos desses espaços, áreas que são fundamentais para o desenvolvimento e promoção do país.

Tabela n.º1 - Resumo dos estudos no contexto do património militar Português

Autor(es)	Objetivo do Estudo	Metodologia	Contexto do Estudo
Lígia Mateus, Célio Gonçalves, João Paulo Marques, João Pedro, João Tomaz Simões (2023)	Propor um modelo de implementação e monitorização para o turismo militar em Portugal, com base na experiência do projeto INSIGNIA e na criação da Rota de Turismo Militar.	Estudo de caso e análise documental com revisão crítica do processo de implementação da Rota de Turismo Militar.	Portugal, com foco na implementação da Rota de Turismo Militar e no projeto INSIGNIA.
Pedro Oliveira, Alexandra Lavaredas (2023)	Analisar o potencial dos recursos Militares existentes em Peniche para ativação turística e a sua implicação na estratégia do turismo nacional.	Estudo de caso com análise qualitativa dos recursos Militares e avaliação do seu potencial turístico.	Peniche, Portugal
M. A. Noivo, Á.		Pesquisa exploratória com entrevistas em	Portugal, com foco nas

Dias, J. L. Jiménez-Caballero (2022)	Explorar a interseção entre o turismo de campos de batalha e o turismo criativo em Portugal, com foco na Guerra Peninsular.	profundidade a <i>stakeholders</i> (agentes de turismo, guias e operadores turísticos).	experiências de turismo relacionadas com a Guerra Peninsular.
Carla Rego, Lígia Mateus, Eunice Lopes (2021)	Evidenciar a importância da ligação entre o património histórico-militar e o turismo através do estudo e intervenção de conservação e restauro de pinturas do Museu Militar de Lisboa.	Estudo de caso com intervenção de conservação e restauro e análise da relação entre turismo e património histórico-militar.	Lisboa, Portugal

Deste modo, embora a relação dos Museus Militares com a experiência dos públicos seja um elemento fundamental na preservação da memória histórica, faltam estudos sobre estas experiências.

Este trabalho desenvolve as pesquisas anteriores ao integrar as perspetivas dos profissionais e colaboradores dos Museus Militares e dos públicos. Nesse contexto, o objetivo geral é determinar as experiências dos públicos dos Museus Militares em Portugal, através da análise de Conteúdos Gerados pelos Utilizadores (CGU), e oferecer sugestões para melhorar essas experiências, considerando as opiniões dos profissionais e colaboradores dos Museus Militares. Consequentemente, formula-se a seguinte pergunta de investigação:

“Como é que os conteúdos gerados pelos utilizadores podem revelar as experiências dos públicos nos Museus Militares e de que forma as opiniões dos profissionais e colaboradores podem contribuir para melhorar essas experiências?”

Para ajudar a responder a isso, formularam-se os três seguintes objetivos específicos:

OE1: “Utilizar ferramentas de análise de sentimentos para avaliar os sentimentos positivos e negativos dos públicos dos Museus Militares em Portugal”;

OE2: “Recolher as opiniões dos profissionais e colaboradores dos Museus Militares através de entrevistas semiestruturadas sobre os desafios atuais e possíveis melhorias na experiência dos públicos”;

OE3: “Com base na análise dos conteúdos gerados pelos utilizadores e nas opiniões dos profissionais e colaboradores, propor estratégias para melhorar a experiência dos públicos”.

CAPÍTULO 1 - MUSEUS MILITARES

A definição de Museus Militares resulta da interseção dos princípios fundamentais da museologia e da preservação do património militar. O conceito de “museu” passou por alterações significativas desde a sua criação (Chylińska & Musiaka, 2020). Atualmente, não só aspiram em ser centros culturais, mas também empreendimentos turísticos (Herreman, 1998). Assim, o *International Council of Museums* (ICOM) define “museu” da seguinte forma:

“Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os Museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os Museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento.” (Cultura Portugal, 2022)

Quando aplicado ao contexto militar, um Museu Militar assume a responsabilidade não só de conservar e expor objetos militares, mas também de transmitir os valores e as tradições das Forças Armadas. O Glossário dos Termos Militares do Instituto Universitário Militar (2020) define "militar" como "*aquilo que diz respeito às Forças Armadas*", o que amplia o papel destes Museus Militares para além da simples conservação, destacando o seu envolvimento na educação cívica e na preservação da memória coletiva.

Deste modo, o conceito de “Museu Militar” concilia a missão museológica tradicional de preservar, interpretar e expor património cultural com o objetivo de valorizar e transmitir a história, os valores e as tradições das instituições Militares.

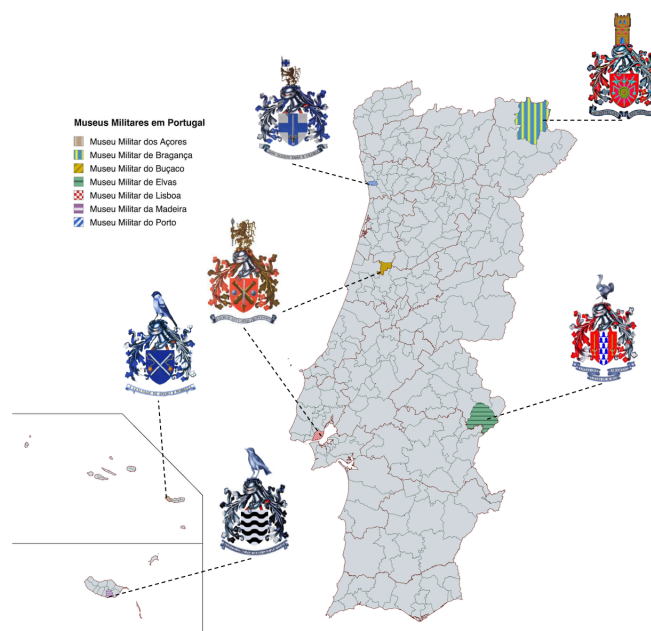
1.1. Museus Militares em Portugal

Em Portugal, os Museus Militares assumem um papel fundamental na preservação da história das Forças Armadas. A evolução destes Museus Militares reflete a transformação do próprio conceito de museu militar: de simples armazéns de armas e equipamentos para instituições complexas que combinam funções de conservação, investigação e educação (Teixeira, 2011). A sua missão combina os princípios fundamentais da museologia com o objetivo de valorizar a história militar e o seu impacto na sociedade.

A história dos Museus Militares em Portugal está intrinsecamente ligada ao processo da institucionalização das Forças Armadas e à valorização do património militar como elemento de identidade nacional. Os Museus Militares portugueses tiveram origem nos armazéns de armas, que, além de armazenar armamento, funcionavam como locais de exibição de poder e prestígio. De acordo com Teixeira (2012), *"as coleções de armas e de história militar passaram a ser utilizadas como objeto de estudo das elites Militares no âmbito do seu processo de aprendizagem."*, marcando assim o início da museologia militar em Portugal, que evoluiu ao longo dos séculos para incluir instituições formais dedicadas à preservação do património bélico, tal como a constituição dos Museus Militares do Exército.

Atualmente, de acordo com o n.º2 do Art.º80 do Decreto Regulamentar n.º11/2015, de 31 de julho, encontram-se em funcionamento os seguintes Museus Militares do Exército dispostos na Figura 1: Museu Militar de Lisboa, Museu Militar do Porto, Museu Militar de Bragança, Museu Militar de Elvas, Museu Militar do Buçaco, Museu Militar dos Açores e Museu Militar da Madeira. (Diário da República, 2015).

Figura n.º1 - Museus Militares do Exército Português



1.2. Gestão dos Museus e a perspetiva dos *stakeholders*

O termo *stakeholder* foi introduzido na linguagem económica por Edward Freeman, no seu trabalho publicado em 1984 - *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, e define o termo como qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que possa afetar ou ser afetado pelas ações de uma organização ou alcançando os seus objetivos (Ilie, 2022). Nos

museus, esta abordagem é fundamental para garantir que todas as partes interessadas sejam consideradas na gestão e evolução destas instituições.

Deste modo, um museu deve considerar não só o público e os seus funcionários, mas também outras partes interessadas, como investigadores, comunidades locais, voluntários, professores e educadores de património e ciências, todos os tipos de parceiros, entre outros (Zbucha & Bira, 2020). Compreender a dinâmica de influência dos *stakeholders* permite aos museus identificar oportunidades de investimento e inovação tecnológica, assegurando a sua sustentabilidade e competitividade (Serravalle et al., 2019).

Serravalle et al. (2019) aplicaram a teoria dos *stakeholders* ao contexto da experiência museológica para analisar melhor o impacto destes na gestão museológica.

Entre os *stakeholders* identificados encontram-se os proprietários, os governos locais e centrais, os benfeitores, os funcionários, os públicos ou clientes, o público, as associações de amigos, os patrocinadores e os fornecedores de serviços e bens utilizados pelo museu.

Esta categoria classifica-os em categorias internas e externas, enfatizando a importância de reconhecer e organizar estes grupos. Os *stakeholders* internos incluem funcionários, gerentes e proprietários, enquanto os externos englobam fornecedores, sociedade, governo, credores, acionistas e clientes. Esta classificação ajuda a entender os diversos interesses e influências (Fontaine et al., 2006).

Para o desenvolvimento dos Museus Militares é essencial envolver os diversos *stakeholders*. Isso garante que todas as partes envolvidas façam parte do processo de cocriação (tom Dieck & Jung, 2017). A inclusão da perspectiva do público, por exemplo, é essencial para garantir o desenvolvimento nas experiências turísticas criativas, permitindo que os museus incorporem a visão e necessidades de todos os seus *stakeholders* (McCabe et al., 2012).

Adotar uma perspectiva dos *stakeholders* significa não apenas desenvolver uma estratégia bem pensada para equilibrar custos com receita, mas também desenvolver uma compreensão mais completa do contexto mais amplo da organização (McCall & Gray, 2014).

Esta perspectiva está alinhada com os princípios da nova museologia, que promove uma mudança na filosofia de gestão dos museus. Esta abordagem não só redefine a relação que os museus têm com as pessoas e as suas comunidades, mas enfatiza um acesso mais amplo e representação de diversos grupos, bem como um papel mais ativo para o público (McCall & Gray, 2014).

Assim, a gestão colaborativa é crucial pois promove o diálogo entre as partes interessadas, garantindo que as decisões do museu estejam alinhadas com os objetivos institucionais, ao mesmo tempo em que atendem às necessidades e expectativas dos públicos, aumentando a relevância e a eficácia do museu na comunidade (Ilie, 2019).

1.3. Experiência dos públicos no contexto dos Museus Militares

A experiência dos públicos nos Museus Militares tem sido matéria de investigação, destacando-se a sua complexidade e a diversidade de fatores que a influenciam. Os museus, enquanto espaços de construção da memória e transmissão do conhecimento, proporcionam uma interação dinâmica entre o público e as exposições, combinando elementos tangíveis e intangíveis que moldam a percepção e o envolvimento do público. Segundo Bahçeci (2021), a qualidade do serviço prestado e o grau de envolvimento do público é determinante na forma como a experiência é vivida e interpretada.

No contexto dos Museus Militares, a experiência dos públicos ultrapassa a mera contemplação de artefactos bélicos, assumindo uma dimensão emocional e educativa significativa. O estudo de Doering (1999) apresenta três modelos interpretativos que refletem a relação entre os Museus e os seus públicos:

1. Visão do público como estranhos, na qual o museu prioriza a preservação das coleções em detrimento da interação com o público;
2. Abordagem do público como convidados, onde a instituição assume um papel educativo e estruturado;
3. Conceção do público como clientes, um modelo que reconhece a necessidade de adaptar as exposições às expectativas do público e de proporcionar experiências mais personalizadas.

Esta última abordagem tem vindo a ser progressivamente adotada pelos Museus Militares, refletindo a transição para um modelo mais participativo e interativo.

A experiência dos públicos em Museus Militares pode ser analisada a partir de diferentes perspetivas. Bahçeci (2021) sugere que a visita se desenrola em três fases:

1. Pré-visita, onde se formam as expectativas e motivações do público;
2. Durante a visita, momento em que ocorre a interação com os conteúdos e o ambiente museológico;
3. Pós-visita, onde se consolidam as aprendizagens e reflexões resultantes da experiência.

Esta estrutura permite compreender como a experiência museológica se prolonga no tempo e influencia a forma como o público interpreta e recorda os conteúdos apresentados.

Wight & Lennon (2004) exploraram a experiência do público no *Imperial War Museum North*, em Manchester, destacando a importância das exposições multimédia e interativas na construção da narrativa museológica. O principal objetivo deste museu é reforçar a ideia de que "a guerra molda vidas", enfatizando não apenas os aspetos militares, mas também o impacto social e humano dos conflitos armados. O estudo demonstra que a incorporação de tecnologia, como projeções audiovisuais e ambientes imersivos, influencia significativamente a perceção do público sobre os conflitos históricos (Wight & Lennon, 2004).

As dimensões da experiência dos públicos em Museus Militares são diversas. Doering (1999) identifica quatro categorias principais que determinam a forma como o público vivenciava a exposição:

1. Experiências sociais, que envolvem a interação com outros públicos;
2. Experiências sensoriais, relacionadas com a observação e contacto com artefactos históricos;
3. Experiências cognitivas, centradas na aprendizagem e compreensão dos conteúdos;
4. Experiências introspectivas, que remetem para reflexões pessoais e emocionais sobre os temas abordados.

No *Imperial War Museum North*, a utilização de exposições imersivas como o *Big Picture Show* tem um impacto significativo na experiência do público. Esta instalação multimédia, que apresenta projeções de grande escala sobre os efeitos da guerra, foi identificada como um dos elementos mais impactantes do museu. Segundo Wight & Lennon (2004), a experiência proporcionada pelo *Big Picture Show* não só aumenta o envolvimento do público, como também reforça a compreensão sobre a dimensão humana dos conflitos armados.

A interpretação museológica nos Museus Militares desempenha um papel essencial na forma como os públicos percecionam a história e os eventos representados. De acordo com o estudo de Wight & Lennon (2004), os museus de guerra enfrentam o desafio de equilibrar a autenticidade histórica com a necessidade de criar narrativas envolventes e acessíveis. Este equilíbrio é particularmente relevante em contextos de turismo de memória, onde o público pode ter ligações pessoais aos eventos retratados, tornando a experiência mais intensa e subjetiva.

A integração de tecnologia nos Museus Militares tem sido uma estratégia crescente para melhorar a experiência dos públicos. O uso de realidade aumentada, inteligência artificial e plataformas digitais permitem criar ambientes mais interativos e envolventes, aproximando os públicos dos conteúdos expostos. No entanto, Wight & Lennon (2004) alertam para os riscos associados a esta abordagem, nomeadamente a possibilidade de simplificação excessiva das narrativas históricas ou a tendência para enfatizar aspetos visuais e emocionais em detrimento da análise crítica e do rigor académico.

A gestão dos Museus Militares deve, portanto, adotar estratégias que conciliem inovação e autenticidade, garantindo que a experiência dos públicos seja enriquecedora e historicamente rigorosa. Doering (1999) sublinha a importância de desenvolver espaços museológicos que respondam às necessidades e expectativas do público, criando ambientes que facilitem tanto a aprendizagem quanto a reflexão pessoal. Além disso, Bahçeci (2021) enfatiza a necessidade de os Museus Militares compreenderem as motivações do seu público, permitindo a construção de narrativas que favoreçam a cocriação do conhecimento histórico e a apropriação da memória coletiva.

Contudo, é essencial garantir que estas estratégias não comprometam a autenticidade e o rigor histórico, assegurando que o público não apenas compreenda o passado, mas também reflita criticamente sobre o impacto dos conflitos armados na sociedade contemporânea.

Em conclusão, a experiência dos públicos nos Museus Militares é um fenómeno multidimensional que combina aspetos cognitivos, emocionais e tecnológicos. A literatura analisada, demonstra que os Museus Militares desempenham um papel essencial na preservação da memória histórica e na educação das novas gerações. A adoção de abordagens interativas e a incorporação de tecnologia contribuem para enriquecer a experiência dos públicos, tornando-a mais acessível e envolvente.

CAPÍTULO 2 - INTERPRETAÇÃO DE SENTIMENTOS EM CGU

2.1. Conteúdos Gerados pelos Utilizadores (CGU)

O conceito de Conteúdos Gerados pelos Utilizadores (CGU) refere-se à produção de conteúdo por utilizadores não profissionais, muitas vezes distribuído *online* em plataformas digitais, como redes sociais, *wikis* e sites de partilha de vídeos e imagens. O aparecimento destes conteúdos é um fenómeno associado à democratização das tecnologias de informação e comunicação, impulsionado pela Web 2.0, que permitiu que os utilizadores comuns se tornassem também produtores de conteúdo (Leitão, 2010).

Segundo Naab & Sehl (2017), os CGU apresentam três critérios principais:

1. Ser publicado de forma acessível à comunidade,
2. Resultar de um esforço criativo, seja ele original ou derivado,
3. Ser produzido fora das rotinas profissionais.

Esta definição abrange uma ampla gama de conteúdos, desde textos e comentários em fóruns e *blogs* até vídeos e imagens compartilhados em plataformas como *Facebook*, *YouTube* e *Flickr* (Daugherty et al., 2008).

A literatura identifica diversas motivações para a produção de CGU. Segundo Daugherty et al. (2008), os utilizadores criam conteúdo para satisfazer funções psicológicas como autoexpressão, construção de reputação, necessidade de socialização e entretenimento. Além disso, fatores como a procura por reconhecimento e influência na comunidade digital também são determinantes (Naab & Sehl, 2017).

Van Dijck (2009) argumenta que a participação dos utilizadores em plataformas de CGU não é homogénea, pois são poucos os utilizadores que são grandes produtores de conteúdo, enquanto a maioria atua apenas como consumidores passivos. Essa distinção é fundamental para entender os padrões de produção e consumo de informação na era digital.

Estes têm profundas implicações na sociedade e na economia digital. A descentralização da produção de conteúdo desafiou os modelos tradicionais de comunicação, nos quais a informação era predominantemente gerada por profissionais (Krumm et al., 2008). A possibilidade de qualquer pessoa publicar e distribuir conteúdo alterou a forma como a informação é consumida e compartilhada, favorecendo a democratização do acesso ao conhecimento e a diversificação das vozes no debate público (Naab & Sehl, 2017).

No entanto, o crescimento dos CGU também trouxe desafios, como a verificação da qualidade da informação, a proteção da privacidade e a questão dos direitos autorais (Leitão, 2010). Além disso, o surgimento de grandes plataformas, que lucram com os conteúdos sem necessariamente remunerar os criadores, tem levantado debates sobre exploração económica e regulamentação do setor (Van Dijck, 2009).

Os CGU representam assim uma revolução na produção e disseminação de informação na era digital. Embora apresentem desafios significativos relacionados à sua qualidade, monetização e impacto na comunicação tradicional, oferece novas oportunidades para a participação e a expressão individual dos cidadãos.

2.2. Análise de sentimentos

A Análise de Sentimentos (AS), também conhecida como Mineração de Opiniões, é um campo de Processamento de Linguagem Natural (PLN) que visa identificar e extrair informações subjetivas de textos, determinando a polaridade emocional expressa: positiva, negativa ou neutra (Liu, 2010). O crescente volume de opiniões expressas *online* tem impulsionado esta área, tornando-a um dos principais focos de investigação em inteligência artificial e *machine learning* (Wankhade et al., 2022).

De acordo com Medhat et al. (2014), a AS pode ser realizada em diferentes níveis presentes na Tabela 2:

Tabela n.º2 - Níveis da análise de sentimentos

Nível de documento	Nível de frase	Nível de contexto
O texto é classificado globalmente como positivo, negativo ou neutro, sendo uma abordagem comum para revisões de produtos e serviços.	A análise foca-se em frases individuais, o que é útil quando um mesmo documento apresenta múltiplas opiniões divergentes.	Examinam-se sentimentos associados a características específicas de um objeto, como a qualidade da bateria de um telemóvel ou o atendimento de um restaurante, sendo uma abordagem relevante para serviços e análise de <i>feedback</i> de clientes.

Fonte: Adaptado de Falk & Dierking (2016); Medhat et al. (2014)

Diferentes abordagens, dispostas na Figura 2, podem ser empregues para realizar a AS (Medhat et al., 2014). Os métodos baseados em léxico utilizam dicionários de palavras

associadas a sentimentos para classificar textos, sendo um exemplo o *SentiWordNet*. Os métodos de aprendizagem supervisionada treinam modelos em conjuntos de dados rotulados, utilizando algoritmos como *Support Vector Machines* (SVM) e redes neurais, permitindo maior flexibilidade e capacidade de generalização (Prabowo & Thelwall, 2009).

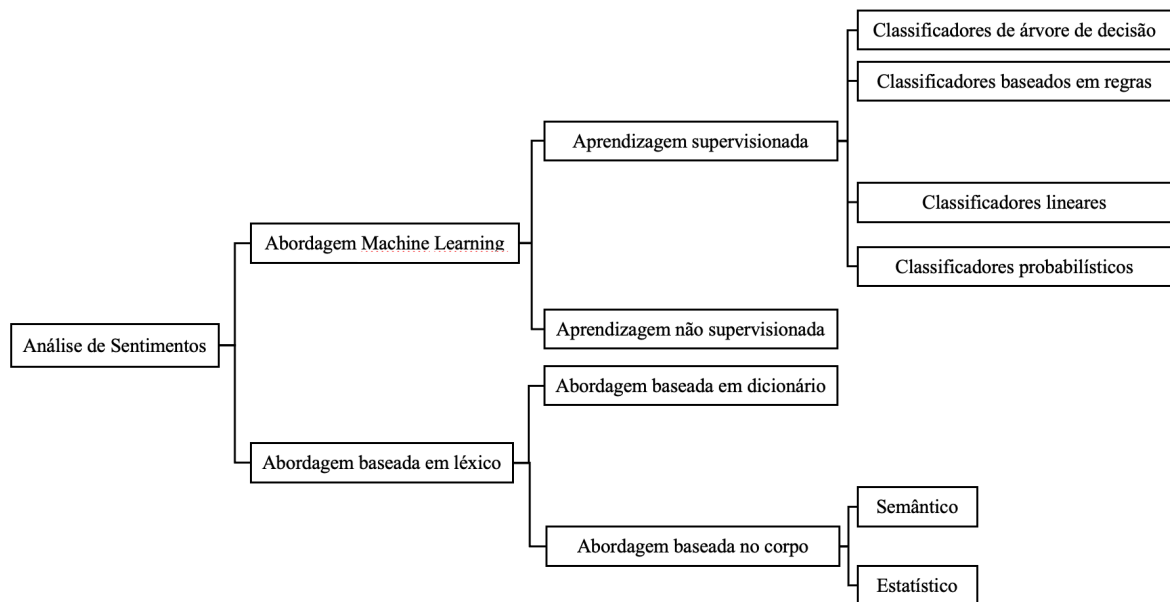


Figura n.º2 - Abordagens da Análise de Sentimentos

Fonte: Adaptado de Medhat et al. (2014)

Já os métodos de aprendizagem não supervisionada identificam sentimentos sem necessidade de rótulos prévios, frequentemente baseando-se em técnicas de *clustering*. Algumas abordagens híbridas combinam léxicos com *machine learning* para aprimorar a precisão (Feldman, 2013).

A AS possui diversas aplicações. No *marketing*, permite monitorizar a percepção da marca e a análise da concorrência. (Rodrigues et al., 2020).

No setor da saúde, tem sido empregue na avaliação da experiência dos pacientes em serviços médicos. Na política, auxilia na análise de discursos e na compreensão do sentimento da opinião pública. No mercado financeiro, a AS é usada para prever tendências, analisando emoções expressas em notícias e redes sociais. No atendimento ao cliente, a análise de comentários e *feedbacks* ajuda a otimizar os produtos e os serviços (Liu, 2010).

No caso dos Museus Militares, onde o conteúdo expositivo está muitas vezes ligado a narrativas sensíveis ou emotivas, os CGU podem revelar também percepções e sentimentos dos públicos em relação a eventos históricos e à instituição militar em si.

Apesar dos avanços, a AS enfrenta desafios significativos. A detecção de sarcasmo e ironia é um problema relevante, pois expressões como "Este filme foi incrivelmente emocionante... só que não" podem ser classificadas erroneamente. A ambiguidade e o contexto também representam desafios, visto que algumas palavras podem mudar de polaridade conforme o contexto (Hussein, 2018). A linguagem informal e o uso de gírias nas redes sociais adicionam complexidade ao processamento. Além disso, a mudança temporal do significado das palavras e a diversidade linguística dificultam a aplicação universal dos modelos de AS (Medhat et al., 2014).

A AS tem um impacto significativo em diversos setores, permitindo a extração automática de informações subjetivas de grandes volumes de dados. Assim, os Museus Militares devem não só monitorizar e valorizar estes conteúdos, mas também considerar formas de integração estratégica dos mesmos.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

O presente capítulo, enquanto corpo orientador de toda a investigação, tem como objetivo apresentar a estrutura metodológica da investigação, com o intuito de evidenciar e fundamentar as opções seguidas no que diz respeito à estratégia, métodos e procedimentos empregues. A redação da presente investigação teve como base a Norma de Execução Permanente (NEP) 522/2ª de junho de 2024 elaborada pela Academia Militar.

3.1. Objetivos de investigação

Segundo Saunders (2009) é importante idealizar a forma como se pretende atingir os objetivos da investigação, pois é através das estratégias e técnicas de investigação que se alcançam os objetivos de investigação.

Deste modo, o objetivo geral foca-se em “Analisar como os conteúdos gerados pelos utilizadores podem revelar as experiências dos públicos nos Museus Militares em Portugal e de que forma as opiniões dos profissionais e colaboradores podem contribuir para a melhoria dessas experiências.”, cujo objetivo será responder à questão central: “De que forma os conteúdos gerados pelos utilizadores refletem as experiências dos públicos nos Museus Militares em Portugal e como as opiniões dos profissionais e colaboradores podem contribuir para a sua melhoria?”.

Assim, de forma a auxiliar o objetivo geral e obter resposta à questão central, foram definidos 3 objetivos específicos que correspondem a 3 questões derivadas, dispostos no Apêndice A: “Quais são os principais sentimentos expressos pelos públicos nos conteúdos gerados pelos utilizadores sobre os Museus Militares?”, “Quais são os desafios mais referidos pelos profissionais e colaboradores dos Museus Militares relativamente às experiências dos públicos e que melhorias são sugeridas pelos profissionais e colaboradores para otimizar a experiência dos públicos?” e “Que estratégias podem ser implementadas para melhorar a experiência dos públicos nos Museus Militares?”

3.2. Opções Metodológicas adotadas na Investigação

Nesta investigação, conforme enunciado anteriormente, pretende-se compreender de que forma os conteúdos gerados pelos utilizadores revelam as experiências dos públicos nos Museus Militares em Portugal e como é que as perspetivas institucionais dos profissionais e colaboradores podem contribuir para a sua melhoria.

Neste sentido, adotou-se uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, adequada à investigação de fenómenos sociais ainda pouco estudados, como é o caso da experiência dos públicos em Museus Militares. Segundo Aaker et al. (2019), os estudos exploratórios visam gerar uma compreensão inicial e abrangente de uma determinada temática. Além disso, como refere Njie & Asimiran (2014), a investigação qualitativa é particularmente eficaz na recolha de materiais empíricos e na análise de significados atribuídos pelos indivíduos aos seus contextos e práticas.

A natureza qualitativa desta investigação possibilita uma compreensão aprofundada das perceções, interpretações e significados associados às visitas dos Museus Militares, o que justifica a sua escolha face aos objetivos de estudo. Para tal, recorreu-se a duas fontes principais de informação: comentários espontâneos dos públicos publicados na plataforma *Google Reviews* e entrevistas semiestruturadas realizadas.

A análise de dados oriundos de plataformas digitais tem vindo a ganhar legitimidade na investigação qualitativa contemporânea. Estudos como o de (Santos & Rocha, 2021) demonstram que os comentários deixados pelos públicos podem constituir um recurso valioso para mapear perceções públicas, podendo assim, orientar melhorias na experiência museológica. Em paralelo, as entrevistas qualitativas, conforme enfatizado por Fraser & Gondim (2004) são essenciais para aceder aos significados atribuídos pelos participantes às suas ações e contextos institucionais.

Assim, a metodologia qualitativa exploratória adotada responde à especificidade do objeto de estudo, as experiências dos públicos, e sustenta os objetivos de gerar conhecimento aprofundado sobre os fatores que influenciam a relação dos públicos com os Museus Militares.

3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Após a definição clara dos objetivos e da estratégia da investigação, é importante determinar as técnicas, procedimentos e recursos que serão aplicados ao longo do processo de recolha e análise de dados recolhidos.

3.3.1. Técnica de recolha de dados

Antes da recolha de dados, procurou-se analisar os principais dados e informações relevantes sobre os Museus Militares em Portugal, identificando especificidades e particularidades que possam ter impacto e influência no processo.

Relativamente à recolha de dados, esta decorreu em duas fases distintas: construção do enquadramento teórico e a obtenção de dados empíricos. Desta forma, a investigação iniciou-se com a revisão da literatura e a análise de documentos relevantes para o tema em estudo. A primeira fase de recolha de dados baseou-se na análise de artigos científicos, dissertações de mestrados e livros, através de bases de dados nomeadamente, *Google Scholar*, *ESBCOhost* e *Scopus*.

No que diz respeito à recolha empírica, que constitui a segunda parte do trabalho, recorreu-se a inquéritos por entrevista. Estas entrevistas seguiram os princípios éticos da Declaração de Helsínquia (World Medical Association, 2013), nomeadamente no anonimato de todos os intervenientes e consentimento informado de todos os intervenientes no estudo.

O guião de entrevista disposto no Apêndice B elaborado para esta investigação constitui um instrumento fundamental para a recolha de dados qualitativos sobre a modernização na gestão dos Museus Militares e algumas das suas repercussões na imagem institucional. A estrutura do guião encontra-se organizada em cinco secções distintas, permitindo assim uma abordagem abrangente e detalhada sobre o tema em análise.

A primeira secção destina-se à recolha de dados demográficos dos entrevistados, nomeadamente a sua função no museu, tempo de serviço e formação académica. Esta contextualização é importante para compreender o perfil dos participantes e a sua relação com a gestão museológica.

Segue-se uma segunda secção, na qual se avalia a forma como os Museus Militares monitorizam e utilizam as avaliações deixadas pelos públicos em plataformas digitais, como o *TripAdvisor* e o *Google Reviews*. As questões inseridas nesta parte do guião procuram explorar até que ponto as opiniões dos públicos influenciam a tomada de decisão e a melhoria dos serviços dos Museus Militares (Fernández-Hernández et al., 2021; Suzić et al., 2016).

A terceira secção incide sobre os desafios enfrentados na gestão dos Museus Militares, abordando aspetos como o equilíbrio entre a preservação histórica e a acessibilidade ao público moderno. São também analisadas as dificuldades impostas por restrições orçamentais e/ou regulamentares, bem como eventuais obstáculos à implementação de estratégias inovadoras (Black, 2010; Miller, 2016; Morse & Munro, 2018; Saha, 2019).

A quarta secção do guião foca-se nas estratégias adotadas para melhorar a experiência dos públicos, nomeadamente a utilização de tecnologias interativas e redes sociais. A implementação destas ferramentas tem vindo a tornar-se uma tendência crescente na

museologia, sendo fundamental compreender de que forma os Museus Militares portugueses acompanham esta evolução (Black, 2010; Miller, 2016; Saha, 2019).

Por fim, a quinta e última secção do guião pretende articular a perceção dos profissionais e colaboradores com a análise dos CGU, procurando identificar ações concretas que possam contribuir para uma maior atratividade dos Museus Militares (Fernández-Hernández et al., 2021; Reussner, 2003). A integração de múltiplas perspetivas permitiu uma compreensão mais aprofundada sobre as oportunidades de inovação.

A opção por um guião de entrevista semiestruturado justifica-se pela necessidade de captar perceções e experiências individuais de forma detalhada, permitindo aos entrevistados exporem livremente as suas opiniões.

A abordagem qualitativa adotada nesta investigação, sendo de natureza exploratória, possibilita uma análise mais completa e aprofundada da experiência dos públicos e das práticas de gestão nos Museus Militares.

Este guião foi elaborado com base em literatura científica relevante sobre a gestão museológica. De acordo com Lima et al. (2022), a importância da interação com o público e da adaptação das instituições culturais às novas exigências digitais constitui um recurso metodológico fundamental para a obtenção de dados empíricos que permitirão diagnosticar a atual situação dos Museus Militares em Portugal, identificando os desafios e as oportunidades.

Além disso, para melhor compreensão da experiência dos públicos nos Museus Militares, foi feito uma análise dos comentários presentes no *Google Reviews*. A escolha desta plataforma como principal fonte para a recolha de comentários dos públicos justifica-se pela sua elevada acessibilidade, representatividade e pela riqueza dos dados que oferece.

Esta é amplamente utilizada como fonte de dados de *crowdsourcing* para analisar atitudes públicas em relação a serviços e espaços locais, permitindo o acesso a um volume significativo de opiniões espontâneas de residentes e dos públicos (Mellina & Sicilia, 2024).

A utilização da plataforma de avaliações do *Google* nesta investigação justifica-se pela acessibilidade e riqueza de dados que a plataforma oferece. Ao contrário de outras fontes como o *TripAdvisor*, o *Google Reviews* permite o acesso imediato e direto a comentários públicos, e, além disso, facilita a extração rápida de grandes volumes de dados. Esta característica é especialmente valiosa em estudos qualitativos que procuram captar a experiência dos utilizadores, como é o caso da experiência dos públicos nos Museus Militares (Mellina & Sicilia, 2024).

Além disso, a natureza aberta e contínua da plataforma possibilita a recolha permanente de opiniões, essencial para monitorizar a satisfação e identificar tendências emergentes (Pabel et al., 2021; Shah et al., 2019). O uso de ferramentas automatizadas como o *Leximancer* para a análise de conteúdo qualitativo permite aumentar a fiabilidade dos resultados obtidos a partir destes dados (Pabel et al., 2021; Shah et al., 2019). Técnicas de análise de sentimentos baseadas em algoritmos de *machine learning* também têm sido aplicadas com sucesso a este tipo de dados, pois oferecem resultados relevantes sobre as preferências dos utilizadores (Primasari & Khadija, 2024). A diversidade de utilizadores e a presença quase universal do *Google Maps* no planeamento de visitas tornam esta plataforma especialmente relevante para a avaliação de espaços, onde a experiência subjetiva desempenha um papel central na avaliação do serviço.

Assim, a utilização desta plataforma de partilha de experiências dos públicos permitiu aceder a uma amostra variada e representativa dos públicos dos Museus Militares portugueses, sem a mediação ou condicionamento frequente noutros *sites* de turismo.

3.3.2. Amostragem: Composição e justificação

O tamanho da amostra neste estudo qualitativo foi determinado com base no princípio da saturação de dados, entendido com o ponto em que a recolha de nova informação deixa de gerar novos conhecimentos e informações relevantes (Saunders et al., 2018). A saturação não depende apenas do número absoluto de participantes, mas também da complexidade do fenómeno estudado, da heterogeneidade da amostra e da estratégia metodológica adotada.

Segundo Hennink & Kaiser (2022), estudos qualitativos focados em tópicos mais específicos e com amostras relativamente homogêneas tendem a atingir a saturação com amostras entre 9 e 17 entrevistas. Estes autores identificaram que, em muitos casos, a saturação temática é alcançada com 12 entrevistas, embora amostras menores possam ser suficientes para estudos exploratórios mais focados.

Adicionalmente, Bazen et al. (2021) salientam que a investigação qualitativa valoriza a profundidade sobre a representatividade estatística e que o foco deve estar em captar a riqueza e diversidade de experiências relevantes sobre o fenómeno em estudo. Assim, a escolha do tamanho da amostra foi também guiada pela adequação dos dados recolhidos das respostas.

A amostra principal deste estudo constituiu 47 entrevistas semiestruturadas, com pessoal especialista na área, entre diretores e ex-diretores dos Museus Militares, professores universitários, museólogos, profissionais de museus e militares, apresentados no Apêndice

C. Para completar e enriquecer a análise, foram também recolhidos e analisados cerca de 1396 comentários públicos disponíveis na plataforma *Google Reviews*, relativos aos 6 Museus Militares, publicados entre o ano de 2022 e 2025, conforme a Tabela 4.

Deste modo, o número de participantes incluídos nesta investigação foi considerado suficiente para assegurar a saturação temática e uma análise rica, alinhando-se com as recomendações metodológicas presentes na literatura.

Tabela n.º3 - Número de comentários analisados por Museu Militar

MM Açores	MM Bragança	MM Buçaco	MM Elvas	MM Lisboa	MM Madeira	MM Porto
59	231	74	245	486	78	223

3.4. Tratamento de Dados

Para o tratamento dos dados recolhidos, foi utilizada uma abordagem qualitativa assistida por *software*, recorrendo ao programa *Leximancer*, uma ferramenta de análise de conteúdo amplamente utilizada em estudos que envolvem grandes volumes de texto. Este *software* permite identificar automaticamente conceitos-chave e os seus relacionamentos semânticos, proporcionando mapas visuais que ajudam a interpretar os temas emergentes a partir dos dados fornecidos (Leximancer Pty Ltd, 2021).

A escolha do *software Leximancer* justifica-se pela sua capacidade de realizar análises exploratórias com um elevado nível de fiabilidade, minimizando a subjetividade associada a uma análise manual (Angus et al., 2013). Uma das principais vantagens do programa reside na sua funcionalidade de visualização gráfica dos dados, permitindo a criação de mapas conceptuais que facilitam a identificação de padrões, temas emergentes e relações semânticas, contribuindo para uma interpretação mais clara e estruturada dos resultados (Smith & Humphreys, 2006).

Além disso, esta ferramenta de análise semântica distingue-se pela sua eficiência no processamento de grandes volumes de dados, detetando automaticamente associações e conexões relevantes que poderiam ser negligenciadas numa análise manual. A geração automática de mapas conceptuais interativos não só ilustra as relações entre os principais temas e conceitos identificados, como também apoia a comunicação e disseminação dos resultados de forma acessível e visualmente intuitiva (Engstrom et al., 2022; Sotiriadou et al., 2014).

No caso dos comentários obtidos via *Google Reviews*, os textos foram compilados e inseridos no *Leximancer* como *corpus* de análise.

Da mesma forma, as entrevistas realizadas aos profissionais e colaboradores dos Museus Militares foram transcritas e analisadas, de modo a garantir uma comparação objetiva entre os discursos institucionais e a percepção dos públicos. Esta análise permitiu verificar pontos de convergência e divergência entre a oferta museológica e a experiência comunicada pelos públicos.

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS

Concluída a coleta de dados e a sua triangulação, neste capítulo serão apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos no decorrer da investigação. Conforme mencionado no capítulo anterior, os dados utilizados para a presente investigação advêm de duas fontes, nomeadamente das entrevistas semiestruturadas realizadas e dos comentários deixados pelos públicos na plataforma *Google Reviews*.

Portanto, a triangulação de dados advém da coleta de dados das várias fontes enunciadas. No que respeita às entrevistas, estas foram semiestruturadas, conduzidas pelo guião de entrevista que se encontra no Apêndice B. Após a realização das mesmas, estas foram analisadas e trabalhadas pelo programa *Leximancer*.

A análise orientou-se pelos OE e as QD definidas para a investigação, procurando responder às mesmas. Neste sentido, pretendeu-se triangular os dados obtidos na revisão da literatura com os dados obtidos através das entrevistas e dos comentários extraídos e o produto do programa de análise de dados utilizado.

4.1. Análise de resultados *Leximancer*

O mapa de conceitos gerado pelo programa *Leximancer* (LCM), no qual visualizamos os resultados obtidos pelo programa, demonstra os conceitos chave que aparecem de forma mais frequente no texto e quais são mais relacionados com outros conceitos no mapa.

Na Figura 3 está representado o LCM dos CGU obtidos, evidenciando os principais tópicos.

disponíveis no *Google Reviews* indicou os seguintes temas: “Militares”, “Visita” “Museu”, “Salas”, “Entrada”, “Recomendo” e “Conservação”.

De acordo com os resultados, “Museu” foi o tema mais proeminente e altamente conectado (conjunto de conceitos) nos comentários analisados, enquanto “Recomendo” foi o tema menos conectado dentro dos comentários.

Os conceitos centrais dentro do tema “Museu” foram: “museu”, “interessante”, “militar”, “armas”, “exposição”, “pequeno” e “material”.

O tema “Visitar” (a amarelo) formou o segundo agrupamento mais importante dos conceitos emergentes dos comentários dos Museus Militares. Os conceitos centrais dentro desse tema foram: “visitar”, “lugar”, “castelo”, “tempo”, “conhecer”, “cidade”, “dentro” e “organizado”.

O tema “Militares” (a verde) formou o terceiro agrupamento mais predominante da análise. Os conceitos mais importantes são: “militares”, “coleção”, “peças”, “canhões”, “guerra”, “artilharia”, “século”, “fotos” e “anos”.

O tema predominante a seguir foi “Entrada” (a verde-escuro) e tem como conceitos: “entrada”, “euros”, “preço” e “pessoas”.

Conforme mencionado anteriormente, os principais temas são compostos por uma variedade de conceitos relevantes. Ao todo, foram identificados 35 conceitos distintos pelo programa *Leximancer*, que exibem as ideias mais frequentemente citadas nos comentários, para o propósito desta investigação. Na Tabela 4 é apresentada a frequência² e relevância³ de cada conceito.

Tabela n.º4 - Conceitos dos CGU por ordem de relevância

Conceito	Frequência	Relevância	Conceito	Frequência	Relevância
visitar	1455	100%	salas	143	10%
museu	1448	100%	conservado	136	9%
interessante	1420	98%	inglês	131	9%
lugar	614	42%	cidade	126	9%

² Refere-se ao número de segmentos de texto nos quais um determinado conceito é identificado, sendo contabilizado uma vez por segmento, independentemente de quantas vezes a palavra ocorra nesse excerto (Falk & Dierking, 2016b; Leximancer Pty Ltd, 2021)

³ Corresponde a uma medida percentual relativa, que compara a frequência de cada conceito com a do conceito mais frequente do corpus, o qual recebe o valor de 100%. Os restantes conceitos são expressos em relação a esse valor, refletindo a sua importância relativa na análise (Leximancer Pty Ltd, 2021).

militar	601	41%	pequeno	124	9%
armas	465	32%	recomendo	120	8%
exposição	371	25%	conhecer	122	8%
militares	363	25%	preço	122	8%
entrada	341	23%	dentro	117	8%
coleção	315	22%	artilharia	107	7%
castelo	299	21%	organizado	99	7%
euros	218	15%	informações	95	7%
peças	211	15%	pessoas	85	6%
tempo	169	12%	fotos	82	6%
guerra	165	11%	anos	77	5%
canhões	164	11%	seculo	76	5%
português	147	10%	material	72	5%
edifício	146	10%			

Na Tabela 5, apresentam-se os principais temas identificados no estudo, acompanhados pelos respectivos conceitos, ordenados por relevância.

Tabela n.º5 - Principais temas dos CGU e respectivos conceitos

Temas	Conceitos
Museu	museu, interessante, militar, armas, exposição, pequeno, material
Visitar	visitar, lugar, castelo, tempo, conhecer, cidade, dentro, organizado
Militares	militares, coleção, peças, canhões, guerra, artilharia, seculo, fotos, anos
Entrada	entrada, euros, preço, pessoas
Salas	salas, português, edifício, inglês, informações
Conservado	conservado
Recomendo	recomendo

4.2. Análise dos Conceitos Favoráveis e Desfavoráveis nos comentários dos Museus Militares

A análise de conteúdo assistida pelo programa *Leximancer*, permitiu identificar os conceitos mais frequentemente associados a sentimentos positivos e negativos nos comentários sobre Museus Militares, ilustrados na Tabela 6. Os conceitos foram avaliados

com base em 3 métricas principais, sendo estas, a frequência, a força e a proeminência. O valor da frequência trata-se da percentagem de vezes que o conceito aparece associado a um sentimento positivo ou negativo no total dos comentários. Por outro lado, a força sugere a percentagem das ocorrências do conceito que estão associadas a um sentimento positivo ou negativo. Deste modo, a proeminência demonstra a importância do conceito no discurso analisado, ou seja, quanto maior for o valor, mais relevante é o conceito dentro do tema (Smith & Humphreys, 2006).

4.2.1. Conceitos Favoráveis

A análise dos CGU evidenciou um conjunto de conceitos com forte carga positiva associados à experiência de visita dos públicos dos Museus Militares. Entre os termos com maior relevância, destacam-se referências temporais e patrimoniais, como “século”, “história” e “castelo”, que reforçam a valorização da autenticidade histórica e do enquadramento arquitetónico. Estes conceitos revelam que os públicos apreciam não só o espólio apresentado, mas também a ligação simbólica ao passado militar, refletindo um envolvimento emocional com o espaço museológico.

4.2.1.1. Século e tempo

Este conceito, com uma frequência de 2% e uma força de 40%, é apresentado como o mais relevante dentro dos favoráveis, com uma proeminência de 30.6. Assim, este conceito destaca a valorização da dimensão temporal e histórica pelos públicos. Comentários, como: *"A sua história está intimamente ligada à sua localização e ao local onde se situa: desde os antecedentes das Tercenas das Portas da Cruz e da Fundação de Baixo (século XVI) até a Tenência (século XVII) e da estruturação Josefina do Arsenal Real do Exército (século XVIII) ao Museu de Artilharia (século XVIII)." evidenciam o apreço pela riqueza histórica do local.*

4.2.1.2. Século & castelo

Com uma frequência de 2% e uma força de 29%, “Século & castelo” apresenta uma proeminência de 17.5. A combinação entre estes conceitos reflete a apreciação pela arquitetura histórica. Por exemplo:

"Belo castelo! Site para visitar sim ou sim, muitas curiosidades militares. Se você gosta do tema, recomendado."

4.2.1.3. Castelo & tempo

Este conceito, com uma frequência de 2% e uma força de 20%, tem uma relevância de 8%. Deste modo, reforça a ideia de que os públicos valorizam a relação entre o espaço físico (neste caso, o castelo) e o contexto histórico e temporal. Tal ideia foi expressa em comentários, como:

“A sua história esta intimamente ligada à sua localização e ao local onde se situa: desde os antecedentes das Tercenas das Portas da Cruz e da Fundação de Baixo (seculo XVI) até à Tenência (seculo XVII) e da estruturação Josefina do Arsenal Real do Exército (seculo XVIII) ao Museu de Artilharia (seculo XVIII).” e “Muito bonito para fazer caminhadas. Espetáculo!” e “Devido à sua localização numa torre de castelo e aos seus degraus de pedra muito altos, a visita é difícil, mas vale a pena, espaço expositivo bem organizado e variado. Situado dentro das muralhas do castelo de Bragança na torre principal, é um lugar para se visitar.”

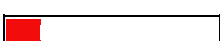
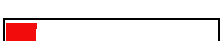
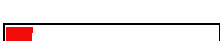
4.2.1.4. Canhões e guerra

Este conceito, com uma relevância de 1% e uma força de 13%, tem uma proeminência de 7.3, demonstra que a presença de artefactos militares, como canhões, é valorizada pelos públicos dos Museus Militares. Este apreço encontra-se descrito em vários comentários, tais como: *"Um museu espetacular com muito conteúdo militar e principalmente veículos de guerra. Um museu militar interessante com o maior número de canhões que já vi em uma sala!"*

4.2.1.5. Século & história

A combinação destes conceitos tem uma frequência relativa de 2% e uma força de 10%, contendo assim uma proeminência de 6.7. Deste modo, destaca a importância da contextualização histórica, percebido em comentários positivos, como: *“Museu muito bem organizado e estruturado. Ótimo a dar a conhecer a nossa história em termos militares, desde a ciência, às comunicações, ao armamento e ao tipo de maquinaria utilizado pelo nosso Exército, desde o tempo da monarquia até aos dias mais recentes.” e “O Museu Militar histórico que vale apenas visitar para percebermos todo o material bélico até ao presente.”*

Tabela n.º6 - Análise de sentimentos positivos dos públicos

Categoria: Favorável			
Conceito	Frequência relativa (%)	Força (%)	Proeminência
<u>Século</u> & <u>tempo</u>	2	40	 30.6
<u>Século</u> & <u>castelo</u>	2	29	 17.5
<u>Castelo</u> & <u>tempo</u>	2	20	 8.0
<u>Canhões</u> & <u>guerra</u>	1	13	 7.3
<u>Século</u> & <u>história</u>	2	10	 6.7

4.2.2. Conceitos Desfavoráveis

A análise dos comentários menos positivos revela um conjunto de conceitos interligados que apontam para fragilidades percebidas na experiência museológica. Estas menções desfavoráveis, presentes na Tabela 7, refletem expectativas não cumpridas pelos públicos, especialmente no que se refere à acessibilidade, conservação do acervo e presença de informação multilingue, contribuindo para uma experiência menos satisfatória nos Museus Militares.

4.2.2.1. Guerra & coleção

Com uma frequência relativa de 10% e uma força de 6%, a ligação destes conceitos tem uma proeminência de 35.5, sendo por isso a ligação mais relevante dentro dos conceitos desfavoráveis. Assim, reflete críticas à organização das coleções relacionadas à guerra. Comentários, como: *“Museu muito interessante, é uma pena pela falta de cuidado e degradação.”* e *“A coisa toda parece uma coleção solta de equipamento de guerra, sem contexto ou sistema real.”*, confirmam a ligação negativa.

4.2.2.2. Euros & história

Esta ligação de conceitos tem uma frequência de 10% e uma força de 3%, tendo assim uma proeminência de 11.2. A relação entre o custo da visita e a qualidade da experiência motiva sentimentos negativos. Comentários, como: *“O preço são 3 euros. Preço de entrada caro pelo que era: visita rápida, estruturas em ruínas.”* confirmam o descontentamento dos públicos em relação ao preço e às expectativas dos Museus Militares.

4.2.2.3. Guerra & museu

Em relação a este conjunto de conceitos, com uma frequência de 10% e uma força menor que 1%, este apresenta uma proeminência de 6.1. Assim, demonstra algumas críticas em relação à forma como a guerra é apresentada nos Museus Militares. Exemplo desta crítica negativa está presente neste comentário: *“A coisa toda parece uma coleção solta de equipamento de guerra, sem contexto ou sistema real.”*

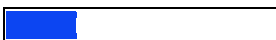
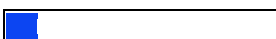
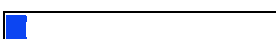
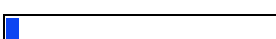
4.2.2.4. Euros & museu

“Euros & museu” apresentam uma frequência de 10% e uma força igualmente menor que 1%, tendo assim uma proeminência de 4.6. Esta ligação de conceitos demonstra um descontentamento com o preço do bilhete em relação à experiência que é oferecida na visita dos Museus Militares. Esta crítica negativa é evidente em comentários, como: *“Uma entrada muito cara e nem sequer fatura passam.”*, *“Preço de entrada caro pelo que era: visita rápida, estruturas em ruínas.”*, *“Não aceita caixa eletrónico! Faltam informações em inglês para estrangeiros.”* e *“Antes de exigirem o pagamento da entrada (3 euros por pessoa), deverão avisar que o museu não é acessível a pessoas com mobilidade reduzida.”*, remetendo para a falta de acessibilidades dos Museus Militares.

4.2.2.5. Coleção & museu

Este grupo de conceitos, com uma frequência de 10%, uma força menor que 1%, e uma relevância de 3.1 expressa insatisfação quanto à organização dos Museus Militares e conservação das coleções dos mesmos, mencionado em alguns comentários, como: *“A coisa toda parece uma coleção solta de equipamento de guerra, sem contexto ou sistema real.”*, *“Poucas informações em inglês. O filme em inglês passou tao rápido que era quase impossível acompanhar.”* e *“O espólio devia estar melhor conservado.”*

Tabela n.º7 - Análise de sentimentos negativos dos públicos

Categoria: Desfavorável			
Conceito	Frequência relativa (%)	Força (%)	Proeminência
Guerra & coleção	10	6	 35.5
Euros & história	10	3	 11.2
Guerra & museu	10	< 1	 6.1
Euros & museu	10	< 1	 4.6
Coleção & museu	10	< 1	 3.1

4.3. Análise das entrevistas

Em relação à análise das entrevistas, com a ajuda do programa *Leximancer*, foi elaborado o LCM, ilustrado na Figura 4. Este mapa de conceitos apresenta os principais temas abordados nas entrevistas e as relações com outros conceitos.

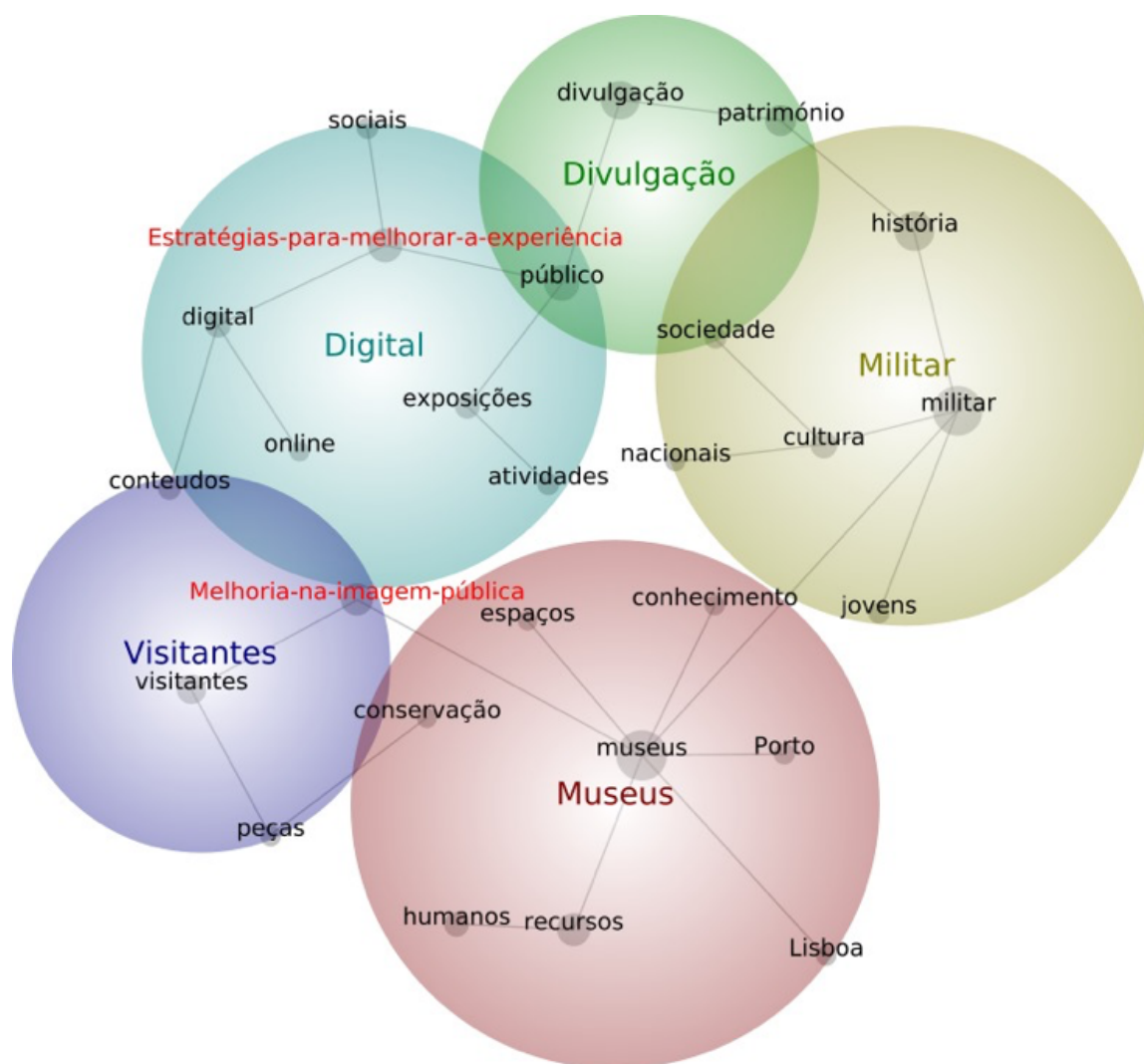


Figura n.º4 - Mapa de conceitos das entrevistas

Fonte: *Leximancer*

Conforme mencionado anteriormente, os principais temas são compostos por uma variedade de conceitos relevantes. Ao todo, foram identificados 29 conceitos distintos pelo programa *Leximancer*, que exibem as ideias mais frequentemente citadas nas entrevistas, para o propósito desta investigação. Na Tabela 8 é apresentada a frequência e relevância de cada conceito.

Tabela n.º8 - Conceitos das entrevistas por ordem de relevância

Conceito	Frequência	Relevância
Museus	117	100%
Militar	100	85%
História	71	61%
Divulgação	71	61%
Público	59	50%
Recursos	59	50%
Visitantes	49	42%
Património	48	41%
Digital	28	24%
Cultural	23	20%
Exposições	23	20%
Humanos	22	19%
Peças	18	15%
Conteúdos	17	15%
Socias	15	13%
Sociedade	13	11%
Online	12	10%
Jovens	11	9%
Conhecimento	11	9%
Conservação	11	9%
Atividades	10	9%
Nacionais	9	8%
Espaços	7	6%

Os temas e conceitos associados em destaque no mapa conceptual da Figura 4, foram obtidos através da Tabela 9, que apresenta os principais temas com os conceitos relacionados. Deste modo, percebemos que os temas gerais são: “Museus”, “Militar”, “Digital”, “Visitantes” e “Divulgação”, com os conceitos a cada um associados apresentados na Tabela 9.

Tabela n.º9 - Principais temas das entrevistas e respetivos conceitos

Temas	Conceitos
Museus	Museus, Recursos, Humanos
Militar	Militar, História, Cultura
Divulgação	Divulgação, Público, Património
Digital	Digital, Exposições
Visitantes	Visitantes

CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Conteúdos gerados pelos utilizadores e experiência dos públicos

5.1.1. Experiência nos Museus Militares

A análise dos conteúdos gerados pelos utilizadores (CGU), designadamente os comentários publicados na plataforma *Google Reviews*, permitiu perceber as percepções autênticas sobre a experiência dos públicos nos Museus Militares. Estes conteúdos revelam uma valorização significativa da autenticidade histórica e do enquadramento patrimonial, com destaque para conceitos como “século”, “castelo” e “história”, frequentemente associados à dimensão simbólica dos espaços visitados. Isto enquadra-se em vários comentários, como por exemplo: “*Museu pequeno mas interessante. Dentro do castelo. Boas vistas.*”, “*A história militar vertida neste local, embeleza a história deste castelo emblemático.*”, “*Um pouco da história do forte de Elvas, um pouco da história de Portugal; história da evolução de máquinas de guerra, da evolução da ciência médica e da ciência das telecomunicações. Também mostra, vagamente, o que é a guerra. Mostra que a vida militar não é feita apenas de armas e guerra.*” Este padrão está em consonância com a literatura que identifica os museus históricos como locais de reforço da identidade cultural e da ligação emocional ao passado (Falk, 2016; Poria et al., 2003)

A conservação do acervo e a qualidade dos espaços expositivos são também elementos apontados como potenciadores da experiência positiva. Tal como referem (Falk & Dierking, 2016), a integridade material das coleções museológicas está intrinsecamente ligada à percepção de autenticidade por parte dos públicos. A presença de artefactos, como canhões, armas históricas ou uniformes, é descrita como “interessante”, “curiosa” ou “impactante”, o que reforça o valor simbólico do património exposto e a sua eficácia como recurso comunicativo.

Contudo, coexistem críticas claras a aspetos, como por exemplo: a ausência de contextualização histórica, a apresentação desorganizada das coleções e a escassez de informação em outros idiomas. Estes fatores comprometem a acessibilidade museológica, sobretudo para públicos internacionais e reduzem o potencial pedagógico da visita (Johnson-Morris, 2020). Esta ambivalência, entre o valor do conteúdo e as falhas na mediação, é amplamente discutida por (Silverman, 2009), que defende que a experiência dos públicos

deve ser compreendida como um processo interpretativo ativo e não apenas como observação passiva.

5.1.2. Experiência da visita

A experiência da visita, enquanto processo holístico que inclui aspetos pré, durante e pós-visita, apresenta grande heterogeneidade entre os diferentes núcleos museológicos. Comentários positivos, como ““Ambiente rústico e familiar, limpeza e atendimento de ótima qualidade.” e “*Lugar incrível, super limpo, pessoal super simpático na porta.*” referem a simpatia dos funcionários, a limpeza dos espaços e a envolvência arquitetónica dos edifícios. No entanto, são também frequentes as menções à falta de sinalética, horários desatualizados *online* e integração limitada nas rotas turísticas, o que fragiliza a experiência global e dificulta o acesso espontâneo ao museu.

A inexistência de uma estratégia comum de comunicação e promoção da rede dos Museus Militares foi identificada, tanto nos comentários como nas entrevistas, como um dos entraves à consolidação de um projeto nacional coerente. Comentários, como “*As informações no Google sobre o horário de funcionamento são imprecisas*” ou “*Cuidado porque os horários de visita que aparecem na internet não estão corretos*” ilustram a fraca presença digital e a desarticulação informativa, criando barreiras à visita espontânea. Do lado institucional, entrevistados, como E27, defendem uma “*maior e melhor presença online*”, enquanto E14 propõe “*uma estratégia de marketing institucional baseada em experiências culturais e históricas*” e E9 aponta a “*criação de sites e parcerias*” como solução para aumentar a visibilidade pública. Esta realidade contraria os princípios da nova museologia, que defendem uma abordagem centrada nos públicos e ancorada em práticas inclusivas e participativas (McCall & Gray, 2014).

5.2. Análise de sentimentos positivos e negativos

A análise de sentimentos, efetuada com o apoio do software *Leximancer*, permitiu distinguir duas grandes categorias emocionais na experiência dos públicos: sentimentos positivos associados ao valor histórico e material; e sentimentos negativos relacionados com fragilidades operacionais.

Os sentimentos positivos incidem sobre a autenticidade dos espaços, a monumentalidade dos castelos e a riqueza simbólica de artefactos, como canhões e armas históricas. Estes elementos contribuem para a construção de uma narrativa identitária forte,

apoiada no património militar como vetor de memória coletiva (Düring, 2024; Timothy & Boyd, 2003).

Por outro lado, os sentimentos negativos concentram-se na perceção de desorganização, ausência de uma narrativa museológica clara e falta de acessibilidade informativa. Conceitos como “coleção solta”, “preço elevado” e “falta de explicações” refletem uma dissonância entre o valor intrínseco do acervo e a qualidade da sua apresentação (Falk & Dierking, 2016). Esta discrepância é reforçada pelas críticas ao custo da entrada, quando comparado com a escassez de serviços interpretativos, como audioguias em várias línguas ou mediação presencial.

Tal como sustentado por Chen (2023), o valor percebido de um espaço patrimonial depende da combinação entre a qualidade do conteúdo, a acessibilidade física e intelectual e o contexto de fruição. A ausência de “acessibilidade ampliada”, nos termos de Pinna et al. (2020), compromete a equidade da experiência museológica dos museus, reduzindo neste caso o potencial inclusivo dos Museus Militares.

5.3. Opiniões dos profissionais e colaboradores dos Museus Militares

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos a partir da análise qualitativa das entrevistas realizadas com 47 participantes. A análise foi reforçada com os dados gerados pelo programa *Leximancer*, que permitiu identificar os principais conceitos emergentes e a sua relação semântica. A metodologia seguiu os princípios da análise temática de Braun & Clarke (2006), estruturada em 5 grandes áreas: identidade e missão dos Museus Militares, experiência dos públicos, desafios institucionais, estratégias de melhoria e imagem pública.

Os principais temas identificados pelo programa *Leximancer* (Museu, Militar, Divulgação, Digital e Visitantes) coincidem com os tópicos mais referidos pelos entrevistados.

As entrevistas realizadas revelam uma visão crítica, mas consciente, das limitações estruturais e funcionais das instituições. Entre os desafios mais frequentemente apontados são a “*falta de pessoal qualificado*” (E19), a “*dependência hierárquica do Exército*” (E29), a “*fraca autonomia de gestão*” (E5) e a “*dificuldade em atrair novos públicos*” (E32). Esta realidade confirma os obstáculos identificados por Teixeira (2011), que destacam a rigidez dos modelos de governação nos museus sob tutela militar. Os resultados das entrevistas evidenciam também uma “*vontade de modernização, com propostas de requalificação expositiva*” (E29), “*criação de conteúdos informativos universais*” (E36), “*dinamização das redes sociais e uso de tecnologias imersivas*” (E39). No entanto, alertam para a “*falta*

de recursos financeiros e técnicos” (E36), que limitam a execução dessas estratégias. Esta distância entre intenção e capacidade de execução reflete um déficit de planeamento estratégico, já identificado em estudos anteriores (Mateus et al., 2023).

Em relação à missão dos Museus Militares, é consensualmente reconhecida como a preservação da memória histórica e o reforço da identidade nacional. Esta função educativa é salientada pelo E1: *“divulgar a história de Portugal”*, pelo E2: *“preservar e divulgar o património do seu acervo e história militar”* e pelo E10: *“promoção e Proteção do Património Histórico Militar”*. No mapa conceptual, Figura 4 e Tabela 9; o conceito “Militar” aparece com 85% de relevância, associados a termos como “história”, “sociedade” e “jovens”, indicando uma forte ligação entre a museologia e a formação cívica. Segundo Falk & Dierking (2016) e Hooper-Greenhill (2007), os museus representam instrumentos de negociação cultural e reforço simbólico da memória coletiva, estando assim alinhado com a perceção dos entrevistados.

Por outro lado, a experiência dos públicos é caracterizada por um equilíbrio entre apreciação do acervo e críticas à obsolescência. Para E4, *“a riqueza, diversidade e unicidade do seu espólio”* e para E10 *“conteúdo e coleções”* são razão de elogio para os Museus Militares. E9 refere também que *“a comunicação do acervo museológico com o espaço onde se encontra implantado”* enaltece a experiência dos públicos.

Contudo, a ausência de recursos multimédia e acessibilidade é um fator limitativo. E37 destaca *“a falta de audioguias e descrições muito limitadas ou inexistentes e apenas em português”*, E17 refere *“a necessidade da existência de Wi-Fi, necessidade de visitas guiadas e um catálogo de coleções”*, E5 fala sobre *“grandes lacunas ao nível das novas tecnologias, pouca informação disponibilizada nas redes sociais, infraestruturas a precisar de obras. Pouca formação dos assistentes de sala”*, tal como E3 que destaca também a *“falta de presença online”* e E11, que salienta *“as dificuldades de acesso físico fruto das características do património histórico edificado onde o museu se encontra implantado”*, tal como E27 que refere que *“a acessibilidade é uma crítica muito comum, dado que muitos ocupam edifícios antigos que não foram construídos para serem museus”*. Além disso, E15 evidencia a *“necessidade de conservação e restauro das peças museológicas, bem como do próprio edifício.”*, tal como E23 que manifesta *“a falta de investimento na preservação do acervo.”* Esta insatisfação está refletida nos conceitos “visitantes”, “peças” e “conservação” do *Leximancer*, com forte coocorrência com “digital” e “informação”. Segundo Falk & Dierking (2016), a experiência museológica contemporânea depende da integração entre o contexto físico, social e pessoal, o que evidencia as lacunas atuais dos Museus Militares.

Pinna et al. (2020) sublinham que a acessibilidade deve ser um vetor transversal da política museológica, contribuindo para a equidade cultural e para a sustentabilidade social das instituições. Além disso, segundo Bahçeci (2021), tais recursos são fundamentais para tornar as exposições mais compreensíveis e envolventes, especialmente junto de públicos internacionais e jovens, favorecendo uma apropriação ativa dos conteúdos históricos.

Em relação aos desafios mais mencionados, os entrevistados referem a escassez de recursos humanos, orçamentais e à rigidez da tutela. E31 destaca a “*modernização (digital, multimédia e online) e conservação das estruturas*”, enquanto E12 refere a “*falta de pessoal técnico qualificado e meios*” e E41 lamenta a “*constante rotatividade nos cargos de direção*”. Martínez & Rodríguez del Bosque (2013) já apontavam que a eficácia de um museu depende do seu modelo de gestão e da estabilidade institucional, aspetos que se demonstraram frágeis no caso dos Museus Militares.

O distanciamento entre os Museus Militares e a sociedade civil também é recorrente. E10 considera que “*são vistos como espaços para militares, afastando os civis*” e E38 sublinha que “*os Museus continuam muito fechados na sua dimensão político-militar*”. De acordo com Li & Cai (2024) e Paglia (2024), o envolvimento comunitário é essencial para que um museu deixe de ser uma instituição isolada e passe a ser um espaço participativo e relacional, o que ainda é um objetivo por concretizar nos Museus Militares. A ausência de investimento é também um tópico transversal: E31 refere as “*infraestruturas degradadas*” e E41 salienta a “*falta de financiamento e da existência de um plano plurianual*”.

A modernização tecnológica surge como prioridade para a maioria dos participantes. E14 defende um “*trabalho em rede*”, E17 recomenda a “*criação de um site sobre os Museus Militares, bom como redes sociais*”, E23 sugere “*visitas guiadas virtuais*”, E40 fala sobre “*redes sociais mais envolventes*” e E3 propõe “*maior e melhor presença online, com conteúdos adaptados a diversos públicos-alvo*”. Estas propostas são coerentes com o conceito “digital” apresentado no *Leximancer*, fortemente relacionado a “online”, “exposições” e “conteúdos”. A integração de tecnologias digitais nos museus permite expandir o acesso, diversificar os públicos e enriquecer a experiência interpretativa, potenciando a atratividade dos Museus Militares (Parry, 2007; Sandvik, 2011). Kotler et al. (2008) defendem que a comunicação museológica contemporânea deve ser interativa e multicanal, de modo a dialogar de forma eficaz com os públicos pretendidos em contexto digital. Outras sugestões incluem parcerias educativas (E39: “*propostas educativas para escolas*”, E13 “*protocolos com universidades*”), bem como “*ações para os jovens como marketing dirigido para os mesmos*”, referido por E3.

Além disso, a imagem dos Museus Militares é descrita como desatualizada e pouco apelativa. E37 refere que “*os Museus Militares não têm vida, tornam-se cansativos*”, E33 apresenta os Museus Militares como “*muito estáticos e com uma imagem aborrecida*”. No mapa conceptual, os conceitos “conservação” e “espaços” associam-se ao *cluster* “melhoria na imagem pública”, reforçando a ideia de que a percepção externa está também condicionada pelas condições físicas e pela comunicação institucional. Autores como Fronzetti Colladon et al. (2020) defendem que a “marca” museológica é essencial na atração de novos públicos e na construção da imagem pública. A ausência de estratégias de comunicação digital integrada e participativa compromete a relevância social destes espaços.

Os resultados aqui discutidos fornecem um diagnóstico robusto e multidimensional sobre os desafios e oportunidades dos Museus Militares em Portugal. Esta análise revela que os Museus Militares enfrentam desafios estruturais, tecnológicos e comunicacionais. No entanto, há um consenso claro quanto ao seu valor patrimonial e ao potencial para se tornarem agentes ativos da cultura nacional. A aplicação de estratégias de digitalização, requalificações dos espaços e um maior envolvimento da comunidade, poderá refinar o papel dos Museus Militares. Como demonstrado por Falk & Dierking (2016), uma experiência museológica eficaz é aquela que articula história, acessibilidade e participação, sendo isto o verdadeiro desafio dos Museus Militares.

CONCLUSÕES

Em forma de conclusão, foram reconhecidas as principais conclusões desta investigação, com o objetivo de enunciar algumas recomendações estratégicas para a reestruturação dos Museus Militares e sugerir investigações futuras que permitam um maior aprofundamento sobre o tema.

Dispondo de uma abordagem qualitativa e uma metodologia de triangulação de dados, analisando duas fontes complementares, sendo estas os comentários deixados em plataformas digitais e as entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais e colaboradores dos Museus Militares, a presente investigação teve como objetivo geral compreender de que forma os CGU podem revelar a experiência dos públicos nos Museus Militares e de que modo as opiniões dos seus profissionais e colaboradores podem contribuir para a sua melhoria,

Relativamente ao primeiro objetivo específico, a análise dos CGU, com recurso ao *software Leximancer*, permitiu identificar padrões de sentimentos e conceitos associados à experiência museológica. Os sentimentos positivos estavam ligados à valorização do património histórico, ao espaço físico e à identidade simbólica dos Museus Militares.

A ausência de contextualização, a desatualização expositiva e a falta de acessibilidade informativa, foram, por outro lado, onde os sentimentos negativos se incidiram mais, revelando lacunas estruturais.

O segundo objetivo, sobre a análise das entrevistas, revelou que os próprios profissionais e colaboradores reconhecem limitações significativas na gestão e comunicação dos Museus Militares, nomeadamente: escassez de recursos humanos qualificados, rigidez hierárquica, fraca presença digital e dificuldades em implementar práticas participativas. Apesar disso, emergiu uma vontade clara de modernização, com propostas, como a criação de conteúdos multilingues, maior interação digital e integração em redes culturais e turísticas.

Quanto ao terceiro objetivo, a triangulação dos dados permitiu propor estratégias realistas para melhorar a experiência museológica, nomeadamente:

1. Atualização e contextualização das coleções;
2. Criação de audioguias multilingues e sinalética acessível;
3. Reforço da presença digital e uso estratégico das redes sociais;

4. Adoção de modelos de gestão mais flexíveis e profissionalizados.

A necessidade de reposicionar os Museus Militares como instituições comunicativas e integradas no tecido cultural nacional está refletida nestas recomendações, que respondem às expectativas dos públicos e às exigências contemporâneas.

Sustentada por dados empíricos que articulam a percepções dos públicos com a visão dos responsáveis institucionais e propondo uma abordagem centrada na experiência dos públicos, esta dissertação contribui para o avanço do conhecimento no domínio da museologia, em especial da realidade dos Museus Militares em Portugal.

O presente estudo oferece um contributo teórico relevante ao propor uma mudança de foco na abordagem dos Museus Militares em Portugal, tradicionalmente centrada na vertente institucional e na preservação do acervo. Ao privilegiar a perspetiva dos públicos e dos profissionais museológicos, este trabalho alinha-se com tendências contemporâneas da museologia, que valorizam a experiência dos públicos, a mediação cultural e a inclusão. A introdução dos CGU, nomeadamente comentários *online*, como fonte válida de dados qualitativos, representa um avanço metodológico relevante, ao legitimar o seu uso na avaliação da experiência em Museus Militares em Portugal. Este contributo é reforçado pela aplicação do *software Leximancer*, que introduz uma dimensão inovadora de análise automatizada de sentimentos e conceitos em contexto museológico militar português, até agora muito pouco explorada nesta área temática.

Além disso, ao conjugar os dados provenientes de CGU com entrevistas a profissionais e colaboradores dos Museus Militares, a investigação permite identificar pontos de convergência e divergência entre a perceção dos públicos e a visão institucional, oferecendo uma abordagem integrada que pode ser replicada noutros contextos museológicos.

Do ponto de vista conceptual, o estudo reforça a pertinência da experiência dos públicos, demonstrando que fatores, como a autenticidade histórica, a mediação interpretativa e o enquadramento simbólico do espaço físico, influenciam de forma direta a avaliação da visita. Este modelo, embora consolidado internacionalmente, é ainda pouco aplicado ao caso específico dos Museus Militares portugueses, o que torna este trabalho particularmente significativo.

Assim, a dissertação contribui para o reposicionamento teórico dos Museus Militares como espaços culturais ativos, com potencial para integrar práticas participativas, estratégias

de comunicação digital e modelos de gestão centrados nos públicos, reforçando a sua relevância no panorama turístico e cultural contemporâneo.

A metodologia adotada, combinando análise de sentimentos e entrevistas qualitativas, pode constituir um modelo replicável para outras instituições museológicas que pretendam avaliar de forma integrada a experiência dos seus públicos e alinhar a prática museológica com as suas necessidades.

Apesar dos contributos, é necessário reconhecer limitações. A análise baseou-se em comentários espontâneos do *Google Reviews*, que, embora expressivos, não seguem um formato estruturado nem representam uma amostra estatisticamente controlada, tendendo a privilegiar opiniões extremas. Adicionalmente, o uso do *Leximancer*, embora válido, não substitui a análise contextual detalhada nem capta nuances emocionais subtis, o que pode limitar a compreensão da experiência.

RECOMENDAÇÕES

A investigação permite, assim, elencar algumas recomendações com aplicação prática à realidade dos Museus Militares.

Salienta-se a necessidade da modernização da comunicação institucional, a partir de um maior investimento ao nível das redes sociais e das plataformas digitais, com o objetivo de tornar a visibilidade e a atratividade maior, junto de públicos mais jovens e internacionais.

Além disso, a criação de conteúdos mais acessíveis e multilingues é recomendável, de forma a facilitar a compreensão e promover uma maior inclusão por parte de públicos estrangeiros.

A valorização da mediação cultural é notoriamente essencial. Esta deve ser reforçada através da implementação de audioguias, exposições temáticas e sinaléticas mais claras, proporcionando uma experiência interpretativa mais rica.

Deste modo, justifica-se a necessidade de uma maior autonomia de gestão e uma valorização dos recursos humanos.

Por fim, sublinha-se a importância da integração efetiva dos Museus Militares em redes culturais e turísticas, tanto a nível nacional como internacional, potenciando sinergias institucionais e uma maior articulação com o setor cultural mais alargado.

Com base nas limitações identificadas, delineiam-se diversas direções para investigações futuras que possam aprofundar o conhecimento sobre a experiência museológica em contextos militares.

Em primeiro lugar, recomenda-se a realização de estudos comparativos internacionais, com países onde a articulação entre museologia militar e turismo cultural se encontra mais consolidada. Estes estudos permitiriam identificar boas práticas e avaliar a transferibilidade de modelos de gestão, comunicação e curadoria para a realidade portuguesa.

Em segundo lugar, seria pertinente incluir metodologias quantitativas, como inquéritos estruturados aplicados a uma amostra alargada de públicos, permitindo cruzar dados sociodemográficos, motivações de visita e níveis de satisfação com diferentes dimensões da experiência museológica.

Sugere-se ainda o aprofundamento do papel das tecnologias digitais e das práticas de mediação cultural participativa, nomeadamente no que respeita ao impacto da digitalização e da realidade aumentada na perceção e valorização dos conteúdos expositivos.

Por fim, considera-se de particular interesse explorar a perspetiva dos próprios militares enquanto atores patrimoniais dada a sua relação direta com o acervo histórico e o potencial impacto na construção da narrativa museológica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A., Kumar, V., Leone, R. P., & Day, G. S. (2019). *Marketing Research* (1st edition). Wiley.
- Angelini, L., Borlizzi, D., Carlucci, A., Ciardella, G., Destefanis, A., Governale, G., & Morfini, I. (2021). Cultural tourism development and the impact on local communities: A case study from the South of Italy. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 4(2), 19–24. <https://doi.org/10.23726/cij.2020.1054>
- Angus, D., Rintel, S., & Wiles, J. (2013). Making sense of big text: a visual-first approach for analysing text data using Leximancer and Discursis. *International Journal of Social Research Methodology*, 16(3), 261–267. <https://doi.org/10.1080/13645579.2013.774186>
- Bahçeci, V. (2021). *VISITOR EXPERIENCE IN MUSEUMS*.
- Black, G. (2010). Embedding civil engagement in museums. *Museum Management and Curatorship*, 25(2), 129–146. <https://doi.org/10.1080/09647771003737257>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chen, D. (2023). How Visitors Perceive Heritage Value—A Quantitative Study on Visitors’ Perceived Value and Satisfaction of Architectural Heritage through SEM. *Sustainability*, 15(11), 9002. <https://doi.org/10.3390/su15119002>
- Chylińska, D., & Musiaka, Ł. (2020). Military museums in Poland – between the past and the future. *Muzeologia a Kulturne Dedicstvo*, 8(3), 5–39. <https://doi.org/10.46284/mkd.2020.8.3.1>
- Coelho, P. (2010). *Turismo Militar como segmento do Turismo Cultural: Memória, Acervos, Expografias e Fruição Turística*.
- Cultura Portugal. (2022). *Nova definição de museu - ICOM*. <https://www.culturaportugal.gov.pt/pt/saber/2022/08/nova-definicao-de-museu-icom/>
- Daugherty, T., Eastin, M. S., & Bright, L. (2008). Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated Content. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 16–25. <https://doi.org/10.1080/15252019.2008.10722139>
- Diário da República, 1.ª série, n.º 147. Com alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 76/2017, Decreto-Lei n.º 102/2019, Decreto-Lei n.º 13/2021 e Decreto Regulamentar n.º 2/2023. (2015). *Portugal. Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho: Orgânica do Exército*.

- Doering, Z. D. (1999). Strangers, Guests, or Clients? Visitor Experiences in Museums. *Curator: The Museum Journal*, 42(2), 74–87. <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1999.tb01132.x>
- Düring, C. (2024). The Military History Museum of the Bundeswehr in Dresden. In *Philosophical Education Beyond the Classroom* (pp. 151–161). J.B. Metzler. https://doi.org/10.1007/978-3-476-05948-2_8
- Engstrom, T., Strong, J., Sullivan, C., & Pole, J. D. (2022). A comparison of Leximancer semi-automated content analysis to manual content analysis: A healthcare exemplar using emotive transcripts of COVID-19 hospital staff interactive webcasts. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 1–12.
- Falk, J. H. (2016). *Identity and the Museum Visitor Experience*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315427058>
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2016a). *The Museum Experience*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315417899>
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2016b). *The Museum Experience Revisited*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315417851>
- Feldman, R. (2013). Techniques and applications for sentiment analysis: The main applications and challenges of one of the hottest research areas in computer science. In *Communications of the ACM* (Vol. 56, Issue 4, pp. 82–89). <https://doi.org/10.1145/2436256.2436274>
- Fernández-Hernández, R., Vacas-Guerrero, T., & García-Muiña, F. E. (2021). Online reputation and user engagement as strategic resources of museums. *Museum Management and Curatorship*, 36(6), 553–568. <https://doi.org/10.1080/09647775.2020.1803114>
- Fontaine, C., Haarman, A., & Schmid, S. (2006). *The Stakeholder Theory*.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 14(28), 139–152. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>
- Fronzetti Colladon, A., Grippa, F., & Innarella, R. (2020). Studying the association of online brand importance with museum visitors: An application of the semantic brand score. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100588. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100588>
- Henderson, J. C. (2000). War as a tourist attraction: The case of Vietnam. *International Journal of Tourism Research*, 2(4), 269–280.

- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Herreman, Y. (1998). Museums and tourism: culture and consumption. *Museum International*, L, 3, p. 4-12, *Illus.*
- Hooper-Greenhill, E. (2007). *Museums and education: Purpose, pedagogy, performance.* (Routledge., Ed.).
- Ilie, C. (2019). Empirical Evidence on Museums Relationships with Stakeholders. *Risk in Contemporary Economy*, 319–328. <https://doi.org/10.35219/rce2067053237>
- Ilie, C. (2022). Increasing the Managerial Performance of Romanian Museums with the Help of Stakeholders. *Culture. Society. Economy. Politics*, Vol.2, pp.26-39. <https://doi.org/10.2478/csep-2022>
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas do Turismo 2022.* . Estatísticas Do Turismo 2022. .
- Instituto Universitário Militar. (2020). *Glossário de Termos Militares.* https://www.ium.pt/files/conteudos/260/Glossario_Termos_Militares_v-online.pdf
- International Tourism Highlights, 2019 Edition.* (2019). World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284421152>
- Johnson-Morris, B. (2020). *Exhibition Labels: Language, Accessibility and Inclusion.*
- Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources (2nd ed.).* Jossey-Bass. (Jossey-Bass., Ed.).
- Krumm, J., Davies, N., & Narayanaswami, C. (2008). User-Generated_Content. *IEEE Pervasive Computing*, 7(4), 10–11.
- Leitão, P. J. O. (2010). *Conteúdo gerado pelos utilizadores: desafios para as bibliotecas.*
- Lemon, L., & Hayes, J. (2020). Enhancing Trustworthiness of Qualitative Findings: Using Leximancer for Qualitative Data Analysis Triangulation. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4222>
- Leximancer Pty Ltd. (2021). *Leximancer user guide, release 5.0.* Leximancer Pty Ltd.
- Li, X., & Cai, S. (2024). Study on Participatory Design of Community Museums under the Perspective of Spatial Narrative. *International Journal of Education and Humanities*, 17(2), 101–107. <https://doi.org/10.54097/tckv5q21>

- Lima, M. J., Neves, J. S., & Apolinário, S. (2022). Públicos e participação em museus. Um modelo interpretativo de sugestões pós-visita. *Observatorio (OBS*)*, 16(3). <https://doi.org/10.15847/obsOBS16320222074>
- Liu, B. (2010). *Sentiment Analysis and Subjectivity*.
- Martínez, P., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 89–99. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.009>
- Mateus, L., Marques, C. G., Pedro, J. P., & Simões, J. T. (2023). A Route Implementation Model for Military Tourism: Looking Back, Moving Forward. *Heritage*, 6(10), 6745–6761. <https://doi.org/10.3390/heritage6100352>
- McCabe, S., Sharples, M., & Foster, C. (2012). Stakeholder engagement in the design of scenarios of technology-enhanced tourism services. *Tourism Management Perspectives*, 4, 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.04.007>
- McCall, V., & Gray, C. (2014). Museums and the “new museology”: Theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/09647775.2013.869852>
- Medhat, W., Hassan, A., & Korashy, H. (2014). Sentiment analysis algorithms and applications: A survey. *Ain Shams Engineering Journal*, 5(4), 1093–1113. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2014.04.011>
- Mellina, J., & Sicilia, M. (2024). Comparing Google reviews and TripAdvisor to help researchers select the more appropriate information source. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 19(4), 646–655.
- Miller, J. E. (2016). *Roles and Responsibility of Digital Engagement Managers in Art Museums*. University of Washington.
- Morse, N., & Munro, E. (2018). Museums’ community engagement schemes, austerity and practices of care in two local museum services. *Social & Cultural Geography*, 19(3), 357–378. <https://doi.org/10.1080/14649365.2015.1089583>
- Naab, T. K., & Sehl, A. (2017). Studies of user-generated content: A systematic review. *Journalism*, 18(10), 1256–1273. <https://doi.org/10.1177/1464884916673557>
- Njie, B., & Asimiran, S. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology . *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 4(3), 35–40.
- Noivo, M. A., Dias, Á., & Jiménez-Caballero, J. L. (2022). Connecting the dots between battlefield tourism and creative tourism: the case of the Peninsular War in Portugal. *Journal of Heritage Tourism*, 17(6), 648–668.

- Pabel, A., Shah, M., & Adams, I. (2021). Social Media and Student Experience: What Do Google Reviews Say? In *Assessing and Enhancing Student Experience in Higher Education* (pp. 235–260). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80889-1_10
- Paglia, G. V. (2024). *Fostering dialogue in divisive times: A guide for museums regarding engagement with community forums on climate action*.
- Parry, R. (2007). *Recoding the Museum Digital Heritage and the Technologies of Change*. Routledge.
- Pinna, F., Cogoni, M., Pinna, A., Cocco, G. B., & Giannattasio, C. (2020). *Extended Accessibility and Cultural Heritage: A New Approach to Fruition and Conservation* (pp. 722–738). https://doi.org/10.1007/978-3-030-58820-5_52
- Poria, Y., Butler, R., & Airey, D. (2003). The core of heritage tourism. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 238–254. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(02\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00064-6)
- Prabowo, R., & Thelwall, M. (2009). Sentiment analysis: A combined approach. *Journal of Informetrics*, 3(2), 143–157. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2009.01.003>
- Primasari, I., & Khadija, M. A. (2024). Opinion Mining of Tourism Village in Magelang Based on Google Reviews Data. *2024 International Conference on Data Science and Its Applications (ICoDSA)*, 189–194. <https://doi.org/10.1109/ICoDSA62899.2024.10652083>
- Rego, C., Mateus, L., & Lopes, E. (2021). A RELAÇÃO ENTRE O TURISMO E O PATRIMÓNIO HISTÓRICO-MILITAR: PRESERVAÇÃO E PROMOÇÃO DAS PINTURAS DO MUSEU MILITAR DE LISBOA. In *Journal of Tourism and Heritage Research* (Vol. 4).
- Reussner, E. M. (2003). Strategic management for visitor-oriented museums. *International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 95–108. <https://doi.org/10.1080/1028663032000089868>
- Richards, G. (2010). *Cultural tourism research methods*. <https://www.researchgate.net/publication/296808011>
- Richards, G., & Gratton, C. (1996). *CULTURAL TOURISM IN EUROPE*.
- Rodrigues, H., Brochado, A., & Troilo, M. (2020). Listening to the murmur of water: essential satisfaction and dissatisfaction attributes of thermal and mineral spas. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(5), 649–661.

- Saha, R. (2019). *Digital Engagement Strategies For The 21st Century Museum*. Arts Management & Technology Laboratory. <https://amt-lab.org/blog/2019/4/digital-engagement-strategies-for-the-21st-century-museum>
- Sandvik, K. (2011). Loïs Tallon & Kevin Walker (eds.): *Digital Technologies and The Museum Experience*. Handheld Guides and Other Media. New York: AltaMira Press.
2008. *MedieKultur: Journal of Media and Communication Research*, 27(50). <https://doi.org/10.7146/mediekultur.v27i50.5246>
- Santos, K. K. P. dos, & Rocha, J. N. (2021). Territórios pouco explorados: o estudo dos registros de visitantes em livros de comentários de dois museus de ciências brasileiros. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 26(3), 159–178. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4343>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Saunders, M. , L. P. , & T. A. (2009). Research Methods for Business Students. . *In Pearson Education. (5th Ed.).* .
- Serravalle, F., Ferraris, A., Vrontis, D., Thrassou, A., & Christofi, M. (2019). Augmented reality in the tourism industry: A multi-stakeholder analysis of museums. In *Tourism Management Perspectives* (Vol. 32). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.07.002>
- Shah, M., Pabel, A., & Martin-Sardesai, A. (2019). Assessing Google reviews to monitor student experience. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 610–625. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2019-0200>
- Silverman, L. H. (2009). *The Social Work of Museums*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203862964>
- Smith, A. E., & Humphreys, M. S. (2006). Evaluation of unsupervised semantic mapping of natural language with Leximancer concept mapping. *Behavior Research Methods*, 38(2), 262–279. <https://doi.org/10.3758/BF03192778>
- Sotiriadou, P., Brouwers, J., & Le, T.-A. (2014). Choosing a qualitative data analysis tool: a comparison of NVivo and Leximancer. *Annals of Leisure Research*, 17(2), 218–234. <https://doi.org/10.1080/11745398.2014.902292>
- Teixeira, M. J. (2011). *A natureza e gestão das colecções dos museus militares na dependência da Direcção de História e Cultura Militar (Exército)*.

- Teixeira, M. J. (2012). *Dos armazéns de armas aos atuais museus militares da Direção de História e Cultura Militar-análise de um percurso evolutivo* (Vol. 2). <http://hdl.handle.net/10216/57349>.
- Timothy, D. J., & Boyd, S. W. (2003). *Heritage Tourism*.
- tom Dieck, M. C., & Jung, T. H. (2017). Value of augmented reality at cultural heritage sites: A stakeholder approach. *Journal of Destination Marketing and Management*, 6(2), 110–117. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.03.002>
- Turismo de Portugal. (2023). *Plano de Atividades 2023*.
- UNESCO. (2018). *World Heritage and Sustainable Tourism Programme*.
- Van Dijck, J. (2009). Users like you? Theorizing agency in user-generated content. *Media, Culture and Society*, 31(1), 41–58. <https://doi.org/10.1177/0163443708098245>
- Waltl, C. (2006). Museums for visitors: Audience development-A crucial role for successful museum management strategies. *Intercom*, 1–7.
- Wankhade, M., Rao, A. C. S., & Kulkarni, C. (2022). A survey on sentiment analysis methods, applications, and challenges. *Artificial Intelligence Review*, 55(7), 5731–5780. <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10144-1>
- Wight, A. C., & Lennon, J. J. (2004). *Towards an Understanding of Visitor Perceptions of “Dark” Attractions: The Case of the Imperial War Museum of the North, Manchester*.
- World Medical Association. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *JAMA*, 310(20), 2191. <https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>
- Zbucheá, A., & Bira, M. (2020). Does Stakeholder Management Contribute to a Museum’s Sustainable Development? *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(1), 95–107. <https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0007>

APÊNDICES

APÊNCIDE A – OBJETIVOS E QUESTÕES

Objetivo Geral	Questão central	Objetivos específicos	Questões derivadas
Analisar como os conteúdos gerados pelos utilizadores podem revelar as experiências do público nos Museus Militares em Portugal e de que forma as opiniões dos profissionais e colaboradores podem contribuir para a melhoria dessas experiências.	De que forma os conteúdos gerados pelos utilizadores refletem as experiências do público nos Museus Militares em Portugal e como as opiniões dos profissionais e colaboradores podem contribuir para a sua melhoria?	OE1: Utilizar ferramentas de análise de sentimentos para avaliar os sentimentos positivos e negativos do público dos Museus Militares em Portugal.	QD1: Quais são os principais sentimentos expressos pelo público nos conteúdos gerados pelos utilizadores sobre os Museus Militares?
		OE2: Recolher as opiniões dos profissionais e colaboradores de Museus através de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos sobre os desafios atuais e possíveis melhorias na experiência do público.	QD2: Quais são os desafios mais referidos pelos profissionais e colaboradores de Museus Militares relativamente às experiências dos públicos e que melhorias são sugeridas pelos profissionais e colaboradores para otimizar a experiência dos públicos?
		OE3: Com base na análise dos conteúdos gerados pelos utilizadores e nas opiniões dos profissionais e colaboradores, propor recomendações para melhorar a experiência dos públicos.	QD3: Que estratégias podem ser implementadas para melhorar a experiência dos públicos nos Museus Militares?

APÊNDICE B – GUIÃO DE ENTREVISTA

Dados Demográficos

Contextualizar o âmbito da sua intervenção e a sua experiência no Museu Militar.

- a. Qual é a sua função no Museu Militar? (nome do Museu Militar)
- b. Há quanto tempo exerce essa função? (em anos)
 - o [1:5]
 - o [6:10]
 - o Outros
- c. Qual é a sua formação académica/militar? Possui outra formação específica em Museologia/História?
- d. Como descreveria os principais objetivos do Museu Militar onde atua?
- e. Qual é o principal público-alvo do seu Museu Militar?
- f. Como é que caracteriza os públicos do seu Museu Militar entre 2022 e 2024? (período pós pandemia)

SECÇÃO	REFERÊNCIAS	QUESTÕES
Conteúdos Gerados pelo Utilizador (CGU) e avaliação das experiências	(Suzić, Karlíček & Stríteský, 2016; Fernández-Hernández et al., 2021).	O Museu Militar acompanha as avaliações e comentários deixados pelos públicos em plataformas online? Se sim, como é que essas informações (avaliações e comentários) são utilizadas?
		Na sua opinião, quais são os aspetos mais frequentemente elogiados pelos Públicos?
		E quais são as críticas negativas mais comuns feitas pelos públicos
		Existe algum padrão de sugestões nos comentários gerados pelos públicos?
		Como é que as várias exigências legais dos públicos podem ser um desafio para o seu Museu Militar melhorar a imagem institucional?
		O seu Museu Militar já implementou alguma mudança com base no feedback dos públicos? Se sim, indique alguns exemplos. Se não, indique quais os possíveis constrangimentos.
Perceção dos profissionais e colaboradores sobre os desafios dos Museus Militares	(Waltl, 2006; Morse & Munro, 2018).	Quais são os principais desafios na gestão do seu Museu Militar?
		Como é que o seu Museu Militar equilibra a exibição das suas temáticas militares e históricas com as expectativas dos seus públicos?
		Quais são os fatores que podem dificultar a melhoria da interatividade dos públicos?
		Existem restrições que limitam as iniciativas do Museu Militar para cativarem melhor os públicos?

		Indique alguns exemplos (restrições regulamentares, orçamentais ou outras que considere relevantes)
Estratégias para melhorar a experiência dos públicos	(Black, 2010; Saha, 2019; Miller, 2016).	O Museu Militar já implementou ou tem planeado implementar tecnologias interativas para enriquecer a experiência dos públicos?
		O Museu Militar utiliza redes sociais para promover exposições e para se conectar com os públicos? Se sim, como é que avalia o impacto dessas iniciativas?
		Que estratégias poderiam ser adotadas para tornar o seu Museu Militar mais atrativo para os diferentes públicos?
Melhorias na experiência dos públicos com base nos CGU e nos profissionais e colaboradores dos Museus Militares	(Reussner, 2003; Fernández-Hernández et al., 2021).	Quais são as ações que o seu Museu Militar poderia adotar para melhorar a experiência dos públicos com base nos CGU?
		Como é que os profissionais e colaboradores podem contribuir para uma experiência mais interativa e envolvente no seu Museu Militar?
		Existe alguma iniciativa planeada para incentivar interações mais significativas?
		Que sugestões daria para os Museus Militares em Portugal se tornarem mais atrativos e melhorar a imagem pública a curto, médio e longo prazo?

APÊNDICE C: LISTA DE PARTICIPANTES

Entrevistado	Ligação ao Tema	Diretor	Tempo Ligação	Formação específica em museologia ou história	Museus Associados
E1	Institucional	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar dos Açores, Museu Militar de Bragança, Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar da Madeira, Museu Militar do Porto
E2	Todos	Sim	Menos de 5 anos	Mestre em museologia e museografia e licenciatura em história, para além da licenciatura em ciências militares, especialidade de cavalaria	Museu Militar dos Açores, Museu Militar de Bragança, Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar da Madeira, Museu Militar do Porto
E3	Institucional	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E4	Institucional	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E5	Sargento-adjunto da Repartição de Museus da DHCM	Não	6 a 10 anos	Lic. História e Mestrado em Museologia	Museu Militar dos Açores, Museu Militar de Bragança, Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar da Madeira, Museu Militar do Porto
E6	Fui Diretor do Arquivo Histórico Militar	Não	6 a 10 anos	Não	Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar do Porto
E7	Académico	Não	6 a 10 anos	Mestrado em História	Museu Militar de Lisboa
E8	Sou militar	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E9	Fui diretor de um	Sim	Menos de 5 anos	Mestrado	Museu Militar de Bragança
E10	Investigação	Não	Menos de 5 anos	Doutoramento em História	Museu Militar dos Açores, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar do Porto
E11	Institucional	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E12	Ex Diretor	Sim	6 a 10 anos	Mestrado Museologia + Pós graduação	Museu Militar de Elvas

E13	Prestei serviço 30 meses no Museu Militar de Lisboa	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Lisboa
E14	Sou historiador e pesquiso a História Militar brasileira e suas conexões com a portuguesa.	Não	Menos de 5 anos	Doutorado em História Comparada, com foco em História Militar.	Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa
E15	Estagiária	Não	Menos de 5 anos	Pós-Graduação em Museologia na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade NOVA de Lisboa	Museu Militar de Lisboa
E16	Prestei serviço na Direção de História e Cultura Militar e acompanhei uma Auditoria externa ao Exército aos Museus Militares	Não	6 a 10 anos	Não	Museu Militar dos Açores, Museu Militar de Bragança, Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar da Madeira, Museu Militar do Porto
E17	Consultor científico MML	Não	6 a 10 anos	Post-PhD História Militar	Museu Militar de Lisboa
E18	Sou militar e conheço alguns museus militares	Não	Menos de 5 anos	Mestrado.	Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa
E19	Sou Militar	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa
E20	Sei que existem e visito de quando a quando.	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Bragança, Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar do Porto
E21	Fui militar	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E22	Visitante informado	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E23	Fui Oficial de Ligação do Exército Brasileiro na República Portuguesa nos anos de 2020/2022 em Lisboa - DHCM	Não	Menos de 5 anos	Sou Mestre em Educação e Formação pela Universidade de Lisboa na especialização Desenvolvimento Social e Cultural.	Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa
E24	Tecnológica	Não	Menos de 5 anos	Não.	Museu Militar de Bragança, Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar do Porto
E25	Visitante e ex-funcionário.	Não	Menos de 5 anos	Mestrado em História.	Museu Militar de Lisboa
E26	Institucional	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa

E27	Estou colocado num Museu Militar.	Não	6 a 10 anos	Não	Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Lisboa
E28	Visitante	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar dos Açores, Museu Militar de Lisboa
E29	Através do desempenho de funções em museu militar	Sim	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar do Buçaco
E30	História militar, estudo e colecionismo de armas antigas, recriação histórica do período napoleónico	Não	6 a 10 anos	Não	Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar do Porto
E31	Institucional	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E32	Institucional	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Elvas
E33	Pelo tema do património, da sua conservação e salvaguarda	Não	Menos de 5 anos	Doutorada em História	Museu Militar de Lisboa
E34	Profissional	Sim	Menos de 5 anos	Sim	Museu Militar dos Açores
E35	Dirigi um museu cuja coleção incluía bens militares	Não	Menos de 5 anos	Licenciatura em História, mestrado em Museologia	Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa
E36	Trabalho curricular	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E37	Visitante dedicado, membro da Liga dos Amigos	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E38	Propostas interativas e inovadoras	Não	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E39	Investigador na área da documentação de museus	Não	6 a 10 anos	História com doutoramento em museologia	Museu Militar dos Açores, Museu Militar de Bragança, Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar da Madeira, Museu Militar do Porto
E40	Ex-diretor	Sim	6 a 10 anos	Não	Museu Militar da Madeira
E41	Trabalho com eles	Não	Menos de 5 anos	Sim	Museu Militar de Bragança, Museu Militar do Buçaco, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar do Porto
E42	Diretor MM	Sim	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar da Madeira

E43	Diretor MM	Sim	6 a 10 anos	Não	Museu Militar dos Açores
E44	Diretor MM	Sim	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Elvas
E45	Diretor MM	Sim	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Bragança
E46	Diretor MM	Sim	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar de Lisboa
E47	Diretor MM	Sim	Menos de 5 anos	Não	Museu Militar do Porto